

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO

## **SURINAME**

### **PROYECTO PROGRAMA DE INVERSIÓN EXTRANJERA Y PROMOCIÓN DE EXPORTACIONES**

**(SU-L1056)**

#### **PROPUESTA DE PRÉSTAMO**

Este documento fue preparado por el equipo de proyecto integrado por Ana Arias (INT/TIN), jefa de equipo; Mario Umana (INT/TIN), jefe de equipo suplente; Krista Lucenti (TIN/CTT); Juan Pablo Etchegaray (INT/TIN); Gerardo Reyes-Tagle (IFD/FMM); Jodi Ho Lung (FMM/CSU); Christian Volpe (INT/INT); Michael Hennessey (CTI/CDR); Pilar Jimenez de Arechaga (LEG/SGO); Vida Bobic (SPD/SDV); Laurence Telson (SCL/GDI); Rajant Gangadin (CCB/CSU); Bhagirath Vikash (FMP/CSU); Mariska Tjon A Loi (FMP/CSU); y Maria Rospide (INT/TIN).

El presente documento se divulga al público de forma simultánea a su distribución al Directorio Ejecutivo del Banco. El presente documento no ha sido aprobado por el Directorio. Si el Directorio lo aprueba con modificaciones, se pondrá a disposición del público una versión revisada que sustituirá y reemplazará la versión original.

## ÍNDICE

### RESUMEN DEL PROYECTO

I.	DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO Y SEGUIMIENTO DE RESULTADOS .....	1
A.	Antecedentes, problema abordado y justificación .....	1
B.	Objetivo, componentes y costo.....	9
C.	Indicadores de resultados clave .....	13
II.	ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO Y RIESGOS PRINCIPALES .....	13
A.	Instrumentos financieros.....	13
B.	Riesgos para las salvaguardias ambientales y sociales.....	14
C.	Riesgos fiduciarios .....	15
D.	Otros riesgos y temas clave .....	15
III.	PLAN DE IMPLEMENTACIÓN Y GESTIÓN DEL PROYECTO .....	16
A.	Resumen del plan de implementación .....	16
B.	Resumen del plan de seguimiento de resultados.....	19

ANEXOS	
Anexo I	Resumen de la Matriz de Efectividad en el Desarrollo
Anexo II	Matriz de Resultados
Anexo III	Acuerdos Fiduciarios

ENLACES
<b>REQUERIDOS</b> <ol style="list-style-type: none"><li>1. <a href="#">Plan de ejecución plurianual y plan operativo anual</a></li><li>2. <a href="#">Plan de seguimiento y evaluación</a></li><li>3. <a href="#">Plan de adquisiciones</a></li></ol> <b>OPCIONALES</b> <ol style="list-style-type: none"><li>1. <a href="#">Lógica vertical</a></li><li>2. Análisis económico (*)</li><li>3. <a href="#">Presupuesto</a></li><li>4. <a href="#">Borrador de manual operativo del programa</a></li><li>5. <a href="#">Marca nacional</a></li><li>6. <a href="#">Datos abiertos</a></li><li>7. <a href="#">Revisión institucional de InvestSur</a></li><li>8. <a href="#">Programa de Iniciación a la Exportación</a></li><li>9. <a href="#">Programa de talento</a></li><li>10. <a href="#">Programa de cadenas de suministro</a></li><li>11. <a href="#">Ventanilla única</a></li><li>12. <a href="#">Prácticas óptimas en organizaciones promotoras de comercio e inversión</a></li></ol>

(\*) A solicitud del país prestatario, la información contenida en este enlace electrónico es confidencial de conformidad con la excepción de información específica de países contemplada en el párrafo 4.1 i de la Política de Acceso a Información del Banco (documento GN-1831-28).

## SIGLAS Y ABREVIATURAS

ASFA	<i>Suriname Manufacturers Association</i> [Asociación Surinamesa de Fabricantes]
CINDE	Agencia promotora de inversiones en Costa Rica
ICEX	España Exportación e Inversiones
IDCS	<i>Investment Development Corporation of Suriname</i> [Corporación de Desarrollo de las Inversiones de Suriname]
IED	Inversión extranjera directa
IFMIS	Sistema integrado de información y gestión financiera
JAMPRO	Jamaica Promotions Corporation
PIB	Producto interno bruto
PYME	Pequeña y mediana empresa
UNCTAD	Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo
VSB	<i>Suriname Trade and Industry Association</i> [Asociación de Industria y Comercio de Suriname]

## RESUMEN DEL PROYECTO

### SURINAME PROGRAMA DE INVERSIÓN EXTRANJERA Y PROMOCIÓN DE EXPORTACIONES (SU-L1056)

Términos y condiciones financieros				
Prestatario			Facilidad de Financiamiento Flexible <sup>(a)</sup>	
República de Suriname			Plazo de amortización:	25 años
Organismo ejecutor			Período de desembolso:	5 años
Ministerio de Finanzas			Período de gracia:	5,5 años <sup>(b)</sup>
Fuente	Monto (US\$)	%	Tasa de interés:	Con base en LIBOR
BID (Capital Ordinario) <sup>(d)</sup> :	10.000.000	100	Comisión de crédito:	(c)
			Comisión de inspección y vigilancia:	(c)
Total:	10.000.000	100	Vida promedio ponderada:	15,25 años
			Moneda de aprobación:	Dólar estadounidense
Esquema del proyecto				
<b>Objetivo/descripción del proyecto:</b> Atraer inversión extranjera directa (IED) y promover las exportaciones mediante la puesta en operación de InvestSur. Los objetivos específicos son los siguientes: (i) atraer IED hacia proyectos totalmente nuevos y de expansión en Suriname, (ii) fortalecer la capacidad tanto de exportadores —para que incrementen sus volúmenes de exportación, en particular de aquellos que operan en industrias y sectores no extractivos— como de posibles exportadores que lo harán por primera vez y (iii) promover enlaces entre compañías locales y extranjeras.				
<b>Condiciones contractuales especiales previas al primer desembolso del financiamiento:</b> El Gobierno de Suriname deberá demostrar (i) la creación de la unidad de ejecución del programa y la designación del gerente de programa, (ii) la aprobación del manual operativo del programa por el organismo ejecutor, a satisfacción del Banco, y (iii) la emisión de una misiva por el Consejo de Ministros (a) ratificando a InvestSur como el único punto de contacto para los inversionistas en Suriname y (b) confiriendo a instituciones de las áreas de comercio e inversión el mandato de colaborar con InvestSur (véase el párrafo 3.6).				
<b>Excepciones a las políticas del Banco:</b> Ninguna.				
Alineación estratégica				
Desafíos <sup>(e)</sup> :	SI	<input type="checkbox"/>	PI	<input checked="" type="checkbox"/>
Temas transversales <sup>(f)</sup> :	GD	<input checked="" type="checkbox"/>	CC	<input type="checkbox"/>
			IC	<input checked="" type="checkbox"/>

<sup>(a)</sup> En virtud de la Facilidad de Financiamiento Flexible (documento FN-655-1), el prestatario tiene la opción de solicitar modificaciones al calendario de amortización, así como conversiones de moneda, tasas de interés y productos. Al considerar tales solicitudes, el Banco tendrá en cuenta factores de carácter operativo y de gestión de riesgos.

<sup>(b)</sup> En virtud de las opciones de amortización flexible de la Facilidad de Financiamiento Flexible, se puede modificar el período de gracia a condición de que no se excedan la vida promedio ponderada original y la fecha de amortización final indicadas en el acuerdo de préstamo.

<sup>(c)</sup> La comisión de crédito y la comisión de inspección y vigilancia serán establecidas periódicamente por el Directorio Ejecutivo como parte su revisión de los cargos financieros del Banco, de conformidad con las políticas correspondientes.

<sup>(d)</sup> De conformidad con el documento AB-2990, el desembolso del financiamiento del Banco estará sujeto a los siguientes límites: (i) hasta un 15% durante los 12 primeros meses, (ii) hasta un 30% durante los 24 primeros meses y (iii) hasta un 50% durante los primeros 36 meses. Todos estos períodos se contarán a partir de que el Directorio Ejecutivo apruebe la operación (véase el párrafo 2.2).

<sup>(e)</sup> SI: inclusión social e igualdad; PI: productividad e innovación; EI: integración económica.

<sup>(f)</sup> GD: igualdad de género y diversidad; CC: cambio climático y sostenibilidad ambiental; IC: capacidad institucional y Estado de derecho.

## I. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO Y SEGUIMIENTO DE RESULTADOS

### A. Antecedentes, problema abordado y justificación

- 1.1 Suriname tiene una economía abierta y pequeña que en los últimos años fue impactada por fuertes conmociones económicas. Es además el país más pequeño de América del Sur, con una población aproximada de 549.657 habitantes<sup>1</sup>. De 2003 a 2013 su producto interno bruto (PIB) real creció a la tasa promedio anual de 4,7%, la de más rápido crecimiento de la Comunidad del Caribe (CARICOM), gracias a los precios favorables alcanzados por sus productos<sup>2</sup> en los mercados de exportación. Sin embargo, a principios de 2014 el país sufrió tres conmociones económicas: el precio del oro bajó en 30% y el del petróleo se desplomó en 56% en relación con 2012<sup>3</sup>, en tanto que en el sector extractivo la bauxita prácticamente se agotó<sup>4</sup>. A consecuencia de todo esto, Suriname registró el segundo mayor descenso económico en crecimiento real del PIB de América Latina y el Caribe (en el período 2015-2016): -4,5%. En el mismo período, el saldo en la cuenta corriente pasó de un pequeño superávit al tercer mayor déficit en cuenta corriente de la región, con un déficit promedio de 10,5% del PIB<sup>5</sup>. Entre 2014 y 2016, las exportaciones cayeron casi 50%<sup>6</sup> y los ingresos del gobierno derivados de la minería bajaron de 4,9%<sup>7</sup> a 3,1%<sup>8</sup> del PIB, agotando las reservas de divisas. En 2017, el PIB per cápita había descendido a US\$5.900 en comparación con el máximo histórico de US\$9.500 en 2014<sup>9</sup>.
- 1.2 Las exportaciones altamente concentradas del país son reflejo de su enorme dependencia de los recursos naturales no renovables y de los productos tradicionales<sup>10</sup>. Históricamente, la extracción y el procesamiento de sus abundantes recursos de oro, petróleo y bauxita generaban alrededor de 6,6% del PIB y representaban casi 90% de las exportaciones. Sólo en 2017, el oro dio cuenta de 73% de las exportaciones totales<sup>11</sup>. La actividad económica en otros sectores también está asociada de una forma u otra a los sectores extractivos —el sector de servicios es responsable de casi 60% de la economía y está dominado por actividades de construcción, compraventa minorista, comercio y transporte, las que están estrechamente ligadas a los ingresos derivados de los sectores extractivos—. Al mismo tiempo, las exportaciones de plátano acusaron el impacto de la reducción del acceso preferencial al mercado de la Unión Europea. Las exportaciones de alimentos, como porcentaje de las exportaciones totales de mercancías, descendieron de 23,2% en 1996 a 12,5% en 2017, en tanto que las importaciones de alimentos, como porcentaje de las importaciones totales de mercancías,

---

<sup>1</sup> Oficina de Estadística de Suriname, 2012

<sup>2</sup> Oro, petróleo refinado, madera sin desbastar, plátanos y arroz. MIT, 2018 (<https://atlas.media.mit.edu/en/profile/country/sur/>).

<sup>3</sup> Jeetendra Khadan, 2017.

<sup>4</sup> Luego de un siglo de producción de bauxita y alúmina, las reservas accesibles se agotaron en el sur del país. Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 2013.

<sup>5</sup> Jeetendra Khadan, 2017.

<sup>6</sup> Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 2017.

<sup>7</sup> Ministerio de Finanzas, 2018.

<sup>8</sup> *Ibíd.*

<sup>9</sup> [Datos del Banco Mundial](#), 2018.

<sup>10</sup> Recursos naturales no renovables: oro, bauxita y petróleo. Grupo del Banco Mundial. [Suriname Sector Competitiveness Analysis, 2017](#).

<sup>11</sup> Aduanas de Suriname, 2017.

crecieron de 9,7% en 2006 a 16,7% en 2017<sup>12</sup>. En términos de comercio exterior, las grandes empresas multinacionales dominan los volúmenes de exportación, mientras que barreras e ineficiencias comerciales afectan en forma desproporcionada la capacidad de pequeñas y medianas empresas (PYME) para crecer e internacionalizarse<sup>13</sup>. Del número total de firmas de Suriname (12.475)<sup>14</sup>, apenas 814 (6,5% del total) exportaron productos en 2017, lo que representa menos de 5,3% de su producción total<sup>15</sup>. La relación entre número de firmas exportadoras y número total de firmas es mucho más baja que en otros países pequeños del Caribe como Antigua y Barbuda (26,5%) y San Vicente y las Granadinas (24%)<sup>16</sup>. En general, las firmas locales son más pequeñas, exportan menos y la tasa de las que tienen un solo propietario es más alta que en el resto de la región<sup>17</sup>; al mismo tiempo, tienen una fuerte dependencia de productos y materias primas de importación.

- 1.3 La concentración de mercado y empresas en el sector minero crea inversión extranjera directa (IED) de bajo valor agregado. El flujo de IED neta fue negativo de 2000 a 2016<sup>18</sup>, llegando a US\$163,3 millones en 2017<sup>19</sup> con una IED per cápita promedio de US\$18,57 (2006-2016)<sup>20</sup>, en comparación con US\$236,44 en Jamaica y US\$311,66 en Belize. La causa principal de esta IED negativa son las grandes entradas de inversión iniciales igualadas por las considerables salidas en el sector del oro. Aproximadamente el 57% de la IED se destina al sector minero, que guarda poca relación con el resto de la economía<sup>21</sup>, y específicamente al oro (29%)<sup>22</sup>. Las inversiones en recursos naturales en general son menos sensibles a las variables en el clima de inversión<sup>23</sup>, lo que explica por qué Suriname ha logrado atraer empresas multinacionales del sector extractivo a pesar de su clima de negocios menos competitivo. Sin embargo, el depender únicamente de IED orientada a los recursos genera un considerable riesgo para los gobiernos, que no estarán preparados para el momento en que los recursos se agoten.
- 1.4 Además, los enlaces de valor que genera la IED con las firmas locales son limitados. Predominan sobre todo las pequeñas empresas familiares<sup>24</sup> dedicadas a servicios no comercializables (construcción, compraventa minorista, comercio, transporte y hospitalidad), que importan productos y venden servicios financieros u otros servicios no comercializables al gobierno. Las grandes empresas multinacionales

---

<sup>12</sup> [World Data Atlas](#), 2018.

<sup>13</sup> El entorno macroeconómico y el efecto del costo del financiamiento en 30% de las empresas de Suriname. Encuesta PROTEqIN 2014.

<sup>14</sup> Locales y extranjeras, incluidas multinacionales y PYME. Oficina de Estadística de Suriname, 2015.

<sup>15</sup> Aduanas de Suriname, 2018.

<sup>16</sup> Compete Caribbean, [Suriname Enterprise Survey](#), 2011.

<sup>17</sup> Estrategia de País del BID con la República de Suriname, 2016-2020.

<sup>18</sup> *Ibíd.*

<sup>19</sup> UNCTADStat, *FDI: Inward and outward flows and stock*, 2018.

<sup>20</sup> [UNCTADStat](#), 2017.

<sup>21</sup> Banco de Desarrollo del Caribe, *Country Strategy Paper, Suriname, 2014-2018*.

<sup>22</sup> Banco Central de Suriname, *Balanza de pagos*, 2017.

<sup>23</sup> Incentivos a la inversión, promoción, inversión extranjera directa, normatividad y procesos administrativos. [Dunning y Lundan](#), 2008.

<sup>24</sup> Existen alrededor de 200 empresas privadas grandes con más de 100 empleados. Casi 70% son de propiedad familiar. SBF, 2013.

del sector extractivo (minería y petróleo)<sup>25</sup> poco contribuyen al empleo interno<sup>26</sup> y al resto de la economía<sup>27,28</sup> y las que operan en Suriname se han desarrollado principalmente conforme a un modelo de enclave<sup>29</sup> con enlaces limitados con las PYME y la comunidad locales.

- 1.5 **Beneficio de las exportaciones y la IED para el crecimiento económico**<sup>30</sup>. La apertura comercial impulsa el crecimiento porque facilita la importación de productos que incorporan tecnología nueva, aprovecha economías de escala y propicia el proceso comúnmente conocido como aprender a exportar exportando, entre otros canales<sup>31</sup>. Asimismo, una participación más activa en las cadenas de valor mundiales facilita el acceso a flujos internacionales de conocimiento y tecnología, incrementando de este modo el potencial de que las firmas locales mejoren su productividad<sup>32</sup>. Las ventas al extranjero tienen más posibilidades de generar crecimiento económico si constan en su mayor parte de productos manufacturados o hechos con mano de obra calificada, o si la composición de las exportaciones es más parecida a la de países de mayores ingresos<sup>33</sup>. Varios estudios demuestran que los efectos secundarios de las exportaciones están asociados a rotación de empleados<sup>34</sup> y concentración espacial<sup>35</sup>. Además, la estrecha interacción entre IED y comercio tiene mucho que ver en el logro del crecimiento económico<sup>36</sup>. Pruebas empíricas han demostrado que un incremento de US\$1 en IED produce US\$1 adicional en inversión interna, en tanto que un empleo creado por la IED deriva en uno o dos generados internamente<sup>37</sup>. Además, cada US\$1 de inversión extranjera directa de salida está asociado a US\$2 de exportaciones adicionales y a un superávit comercial de US\$1,70<sup>38</sup>. La IED genera más exportaciones que la inversión interna, puesto que contribuye a un mayor acceso a los mercados de exportación a través de enlaces con redes internacionales de producción y servicios<sup>39</sup>. Además, las políticas encaminadas a atraer flujos de IED son quizá la receta para mejorar la estructura de exportación en países en desarrollo<sup>40</sup>. Por otra parte, la IED en industrias no extractivas mejora la fuerza laboral y contribuye a generar servicios de valor agregado, ayuda a las

---

<sup>25</sup> Las principales multinacionales son Newmont, Rosebel Gold Mines, IAMGOLD, Kaloti PrMetals, Apache Corporation, Kosmos Energy, Murphy Oil, Inpex, Tullow Oil y Statoil. Departamento de Estado de Estados Unidos, 2017.

<sup>26</sup> BID, Documento de Desafíos de Desarrollo de País, Suriname, 2014-2018.

<sup>27</sup> Banco de Desarrollo del Caribe, 2014-2018.

<sup>28</sup> Las empresas multinacionales pueden tener efectos positivos en las nacionales, ayudándoles a mejorar sus normas técnicas. Véase Reyes, 2017.

<sup>29</sup> Sistema económico en que una industria exportadora dominada por capital internacional extrae recursos o productos de otro país. [Singer](#), 1950.

<sup>30</sup> Brainard y Cooper, 1968; Frankel y Romer, 1999.

<sup>31</sup> Harrison y Rodríguez-Clare, 2010.

<sup>32</sup> [Blyde](#), 2014.

<sup>33</sup> Hausmann, Hwang y Rodrik, 2007.

<sup>34</sup> Mion y Oromolla, 2013.

<sup>35</sup> Koenig, Mayneris y Poncet, 2010; Mayneris y Poncet, 2013.

<sup>36</sup> Makki y Somwaru, 2004.

<sup>37</sup> [Driffield y Hughes](#), 2003.

<sup>38</sup> Fontagné, 1999.

<sup>39</sup> [Alfaro](#), 2007.

<sup>40</sup> Harding y Javorcik, 2011.

empresas a ser más competitivas y contribuye a la diversificación en los mercados mundiales<sup>41</sup>.

- 1.6 En Suriname, sin embargo, importantes asimetrías de información y trámites complejos obstaculizan el comercio y la inversión. En general, imagen nacional, reconocimiento de marca y percepciones son factores de peso que influyen en la decisión de hacia dónde dirigir la IED<sup>42</sup>. Al momento en que las compañías deben decidir en donde establecerse, la base de información de empresas extranjeras es a menudo imperfecta y el proceso de toma de decisiones puede ser subjetivo y tendencioso<sup>43</sup>. Como consecuencia, la mayoría de las compañías sólo toma en consideración un rango reducido de posibles lugares y muchos países ni siquiera están en su mapa<sup>44</sup>. En el caso de Suriname, poco se le percibe como destino de las inversiones<sup>45</sup>, en tanto que países como [Costa Rica](#), [Perú](#), [Chile](#) o [El Salvador](#) han desarrollado marcas nacionales que propician el emprendimiento e incrementan la posibilidad de atraer talento, inversión extranjera y turismo y de potenciar su influencia política y cultural<sup>46</sup>. Suriname carece de acceso a datos comerciales confiables que avalen la toma de decisiones<sup>47</sup>. Las estadísticas nacionales de reconocimiento internacional que utilizan los inversionistas extranjeros, exportadores y consultores no están en su mayoría disponibles en línea<sup>48</sup> y, si lo están, adolecen de barreras de formateo y dispersión de fuentes. Mercados como Jamaica y la República Dominicana<sup>49</sup> cuentan con datos económicos y comerciales más robustos a disposición de los posibles inversionistas para ayudarles a evaluar el atractivo del mercado, motivar sus decisiones de ubicación y contribuir a reducir los costos de las transacciones de mercado. Asimismo, la mayoría de las leyes de Suriname que establecen el marco legal para las empresas data de la época de la colonia holandesa, lo que ha generado soluciones provisionales informales que abren la puerta a interpretaciones distintas y discrecionales<sup>50</sup>. El Gobierno de Suriname dio un gran paso con la reciente aprobación de reformas a la ley para facilitar el registro comercial y con la realización de operaciones electrónicas<sup>51</sup>, pero todavía se necesita mejorar la implementación. El marco legal de la inversión también contiene prácticas de políticas de inversión obsoletas<sup>52</sup>.
- 1.7 Esta situación se agrava ante la falta de arquitectura institucional apropiada para el comercio y la inversión. En la historia de Suriname, las instituciones de comercio y promotoras de la inversión no han tenido un mandato claro y su participación

---

<sup>41</sup> Rob Maciel, 2015.

<sup>42</sup> Loewendahl, 2001.

<sup>43</sup> World Investment Report. UNCTAD, 1999.

<sup>44</sup> [Inversión extranjera directa: lecciones de la experiencia](#), IFC, 1997.

<sup>45</sup> La principal búsqueda en Google en relación con Suriname es “¿Dónde está Suriname?” Véase Marca Suriname, Futurebrand, 2018.

<sup>46</sup> [Marca Chile, 2018](#).

<sup>47</sup> Durante la preparación de esta operación el equipo identificó graves carencias de datos.

<sup>48</sup> [Open Data](#). Knoema, 2018.

<sup>49</sup> [Caribbean Open Institute](#), 2018.

<sup>50</sup> La economía de Suriname ocupa el lugar 165 de 190 países en facilidad general para hacer negocios según el informe *Doing Business 2019*. Toma 66 días y 93% del ingreso per cápita para iniciar un nuevo negocio (en comparación con 28,5 días y 37,8% del ingreso per cápita en promedio en América Latina y el Caribe). [Banco Mundial](#), 2018.

<sup>51</sup> La operación 3402/OC-SU está apoyando varias reformas directamente.

<sup>52</sup> Ley de Inversión de Suriname de 2001.

tampoco ha sido muy eficaz para guiar a inversionistas, PYME y exportadores a través de la compleja burocracia<sup>53</sup>. Las anteriores agencias promotoras de inversiones y organizaciones promotoras del comercio y la inversión carecían de presupuesto propio, mandato proactivo, función de coordinación institucional, facultades claras y un equipo profesional. Además, los ministerios sectoriales históricamente han respondido de manera individual a los intereses de inversionistas específicos, negociando operaciones de inversión caso por caso con garantías que muchas veces requieren aprobación parlamentaria<sup>54</sup>. Todos estos elementos son esenciales para identificar limitantes a la inversión, para prestar servicios de calidad a inversionistas y exportadores y para contribuir al mejoramiento del clima empresarial<sup>55</sup>. En 2002 se creó InvestSur como la agencia promotora de inversiones nacional<sup>56</sup>, pero nunca entró en operación debido a decisiones internas. En 2012 el gobierno creó la Corporación de Desarrollo de las Inversiones de Suriname (IDCS), que se ocuparía de las privatizaciones y de promover la inversión en el país, pero a pesar de depender directamente de la Presidencia esta institución tampoco funcionó debido, entre otras cosas, a la falta de presupuesto propio y de un mandato proactivo, dejando de operar en 2017<sup>57,58</sup>. El resultado fue que ni inversionistas ni exportadores recibieron el apoyo necesario, salvo a través de programas ad hoc puntuales y de corto plazo<sup>59</sup>. Con el aprendizaje que le dejaron estas experiencias, el Gobierno de Suriname, a través del Ministerio de Finanzas, asumió el compromiso pleno de internacionalizar la economía y en 2017 publicó un decreto estatal ratificando a InvestSur como la agencia promotora de inversiones nacional<sup>60</sup>, lo que obligó a los ministerios sectoriales a designar un centro de coordinación para que colaborase con dicha agencia. InvestSur a la fecha sigue operando bajo la dirección de un presidente ejecutivo (CEO), con el apoyo de un consejo de supervisión público-privado muy activo<sup>61</sup>, con instalaciones adecuadas<sup>62</sup> y con recursos financieros asignados en el Presupuesto Nacional 2019<sup>63</sup>.

- 1.8 La recopilación de datos entraña todo un reto en Suriname y los datos disponibles a la fecha no están desagregados por género. La mayoría de las instituciones públicas no procesan ni analizan los datos recabados por falta de recursos y de técnica. A pesar de que sí existe un cierto volumen de datos agregados en cuanto al número total de firmas actualmente exportadoras, nacionales y extranjeras, no están desagregados por género, dificultando la identificación de firmas propiedad de mujeres y, por lo tanto, el análisis de sus necesidades y la propuesta de intervenciones adecuadas<sup>64</sup>.

---

<sup>53</sup> [Prácticas óptimas para organizaciones promotoras de comercio e inversión](#), 2018.

<sup>54</sup> Caribbean Export Development Agency, [Establishing of a TIPO in Suriname Final Report](#), 2016.  
<sup>55</sup> OCDE, 2017.

<sup>56</sup> Ley del 3 de junio de 2002 para promover la inversión en Suriname (Ley de Inversiones de 2001).

<sup>57</sup> [Legal Review InvestSur Act](#), Schurman, 2018.

<sup>58</sup> [Rationale behind Suriname's TIPO and lessons learnt from past experiences](#), 2018.

<sup>59</sup> Información del Banco de Desarrollo del Caribe, Compete Caribbean y la Unión Europea.

<sup>60</sup> [Decreto estatal del 17 de marzo de 2017](#) para la implementación del artículo 15, párrafo 2, de la Ley de Inversiones de 2001.

<sup>61</sup> Formado por nueve miembros (cinco del sector público y cuatro del sector privado).

<sup>62</sup> InvestSur se localiza en la antigua oficina de la IDCS (Paramaribo).

<sup>63</sup> Carta del Ministerio de Finanzas del 13 de noviembre de 2018, por la que se compromete a cubrir los costos de personal, administración y operación general de InvestSur.

<sup>64</sup> [Situation Analysis of Woman and Men in Suriname](#), Ministerio del Interior, 2018.

- 1.9 El porcentaje de mujeres en puestos directivos y como propietarias de empresas es bajo en comparación con el promedio de América Latina y el Caribe, así como con economías con niveles de ingresos similares. A pesar de los esfuerzos del gobierno, 33% de las 233 compañías entrevistadas para la Encuesta Empresarial 2018 demostraron tener cierta participación femenina en comparación con un 50% en economías de renta media alta. Y en términos de empresas con mujeres en puestos directivos, Suriname también está por debajo con 12%, en comparación con 19% para los mencionados países de renta media alta<sup>65</sup>. La operación mejorará la recopilación de datos precisos y confiables desagregados por género, facilitando así el diagnóstico para atender disparidades de género dentro del sector de comercio e inversión. Es preciso capacitar y brindar asistencia técnica a instituciones públicas y compañías privadas mediante la introducción de métodos y técnicas para la recopilación adecuada de este tipo de datos.
- 1.10 Países de todo el mundo han diseñado y puesto en marcha políticas que favorecen la internacionalización de sus economías, principalmente en materia de promoción de las exportaciones, atracción de inversiones y facilitación de enlaces entre productores internos y empresas multinacionales. La tendencia es integrar las actividades de promoción (exportación, inversión, desarrollo comercial e incluso turismo en algunos casos) en una sola organización a la que generalmente se le denomina organización promotora de comercio e inversión, como [KOTRA](#) de la República de Corea, [RBD](#) de Rwanda<sup>66</sup> y [JAMPRO](#) de Jamaica. Por su parte, las agencias promotoras de exportaciones brindan a los exportadores capacitación en procedimientos de exportación, negociaciones comerciales y consultoría especializada<sup>67</sup>, actividades que tienen la posibilidad de reducir los costos fijos en que incurren las firmas al ingresar a un mercado extranjero nuevo y de subsanar una falla de mercado consistente en externalidades de información<sup>68</sup>. A su vez, las intervenciones de las agencias promotoras de inversiones normalmente tienen como propósito crear la imagen nacional, generar inversiones, prestar servicios de promoción de políticas y asistencia posterior<sup>69</sup>. Las intervenciones en exportación e IED son claramente complementarias; por ejemplo, las agencias promotoras de exportaciones facilitan los enlaces de producción con empresas multinacionales, mientras que las agencias promotoras de inversiones atraen inversionistas y compradores extranjeros y propician el establecimiento de contactos con proveedores locales.
- 1.11 Los servicios a la exportación y de promoción de inversiones han logrado atraer proyectos de IED e incrementar las exportaciones en los márgenes intensivo y extensivo. Pruebas extraídas de intervenciones específicas en la región así lo confirman. En Perú, las medidas de fomento a la exportación puestas en marcha por [PromPerú](#) se asociaron al aumento en el volumen de exportaciones, principalmente a lo largo del margen extensivo (es decir, el número de productos exportados y de países atendidos)<sup>70</sup>. El programa [Costa Rica Provee](#) de la agencia

---

<sup>65</sup> [www.enterprisesurveys.org](http://www.enterprisesurveys.org).

<sup>66</sup> Captó 47 proyectos de IED en 2016 (US\$541 millones / US\$45,91 per cápita), lo que representa un incremento de 13,6% en comparación con 2015.

<sup>67</sup> Serie Desarrollo en las Américas. [Un mundo de posibilidades: internacionalización para el desarrollo productivo](#), 2014. BID

<sup>68</sup> Biesebroeck, Konings y Volpe, 2016.

<sup>69</sup> Harding y Javorcik, 2011. UNCTAD, 2007.

<sup>70</sup> Volpe y Carballo, 2010.

promotora de exportaciones de dicho país ([PROCOMER](#)) conecta a empresas multinacionales con proveedores locales; de 2001 a 2012 generó 1.355 enlaces entre más de 400 compañías locales y 301 exportadores, principalmente empresas multinacionales<sup>71</sup>. La inversión en apoyo a la promoción también ha repercutido positivamente en la probabilidad de que las empresas multinacionales establezcan una primera afiliada y después otras en el país anfitrión<sup>72</sup>. Otros efectos positivos de las intervenciones de las organizaciones promotoras de comercio e inversión son servicios de facilitación, así como página web interactiva<sup>73</sup>, programas de conexión de la diáspora<sup>74</sup>, misiones, oficinas en el extranjero<sup>75</sup>, servicios de destrezas y talento, plataformas de ventanilla única<sup>76</sup> e impulso de programas de exportación y acceso a mercados<sup>77</sup>. Las pruebas demuestran que la probabilidad de que los programas amplíen su eficacia —y quizá generen mayores beneficios— aumenta cuando combinan servicios a la inversión y a la exportación. Los servicios conjuntos brindan a los exportadores apoyo integrado a lo largo del proceso de desarrollo de las exportaciones, con resultados más efectivos que el apoyo aislado que, como es de esperarse, es más costoso. Por tanto, es imperativo calcular y comparar los índices costo-beneficio al tomar decisiones de asignación presupuestal a estas estrategias de apoyo.

- 1.12 **Justificación.** La puesta en operación de InvestSur y su transformación en una organización promotora de comercio e inversión fortalecida con capacidad para promover exportaciones, atraer inversiones y contribuir a la diversificación económica es, al parecer, la conclusión natural si se consideran las pruebas anteriores y las prácticas óptimas internacionales. Con una agencia eficaz y profesional, Suriname podría sacar el máximo provecho de su potencial para atraer inversión y aumentar la exportación en diversas cadenas de valor que apoyarían la diversificación económica<sup>78</sup>. Según una reciente evaluación de competitividad<sup>79</sup> y un análisis comparativo de ubicación<sup>80</sup>, los segmentos sectoriales en donde Suriname tiene fortalezas competitivas en el corto y el mediano plazo son frutas y verduras, cereales y forraje, cocos, carne de cerdo, acuicultura, horticultura, turismo, industrias culturales y servicios posibilitados por tecnologías de la información y las comunicaciones en idioma holandés.
- 1.13 **Coordinación con otros proyectos del Banco.** El Banco Interamericano de Desarrollo (BID) ha apoyado al Gobierno de Suriname para incrementar el valor agregado del sector privado en la economía, promover la innovación, fortalecer el diálogo entre los sectores público y privado y mejorar el clima comercial en el país financiando el programa 3401/OC-SU. También apoya los esfuerzos del país para volver a la senda fiscal sostenible en el mediano plazo reduciendo su déficit fiscal,

---

<sup>71</sup> Paus y Gallagher, 2008; Monge-González, Rivera y Rosales-Tijerino, 2010; FOMIN, 2010.

<sup>72</sup> Volpe, Carballo y Blyde, 2018.

<sup>73</sup> Harding y Javorcik, 2013.

<sup>74</sup> Práctica óptima: [Connect Ireland](#).

<sup>75</sup> Volpe y Sztajerowska, 2018.

<sup>76</sup> Poniendo a disposición de los inversionistas un portal único para manejar el proceso de ubicación de sus operaciones. Las prácticas óptimas son [Invest in Istanbul](#) e [Invest in Estonia](#).

<sup>77</sup> Prácticas óptimas: [ICEXNext](#) y [Programa de exportaciones de Enterprise Ireland](#).

<sup>78</sup> [Investment Opportunities in Suriname](#). IBM-PLI, 2018.

<sup>79</sup> Grupo del Banco Mundial. *Suriname Sector Competitiveness Analysis. Identifying Opportunities and Constraints to Investment and Diversification in the Agribusiness and Extractives Sectors*, 2017.

<sup>80</sup> [Investment Opportunities in Suriname](#). IBM-PLI, 2018.

a través de la operación 4112/OC-S. Además, las operaciones 4097/OC-SU y 4615/OC-SU tienen como objetivos incrementar la competitividad y diversificar el sector agrícola.

- 1.14 **Experiencia del Banco y lecciones aprendidas.** El programa toma en consideración los aspectos fundamentales y las lecciones aprendidas del diseño y la ejecución de proyectos de naturaleza similar, en los que el Sector de Integración y Comercio (INT/INT) brindó apoyo a las siguientes agencias promotoras de exportaciones e inversiones, entre otras: Haití (operación 2879/GR-HA), Trinidad y Tobago (operaciones 3575/OC-TT; 3112/OC-TT), Chile (operación 2539/OC-CH), Ecuador (operación 4754/OC-EC), Paraguay (operación 3131/OC-PR), Guatemala (operación 2094/OC-GU), Guyana (operación 4659/BL-GY), Uruguay (operaciones 1971/OC-UR; 1894/OC-UR; 4430/OC-UR) y Argentina (operaciones 2523/OC-AR; 3869/OC-AR). Desde la perspectiva de la investigación, INT/INT ha emprendido estudios pertinentes en torno a la eficacia de las organizaciones promotoras de comercio e inversión y de diversos programas, por ejemplo: *[Is Export Promotion Effective in Developing Countries?](#)*<sup>81</sup>, *[Odyssey in International Markets](#)*<sup>82</sup>, *[How Effective is Investment Promotion](#)*<sup>83</sup> y *[How to resolve the investment promotion puzzle](#)*<sup>84</sup>?. Entre las lecciones aprendidas están la necesidad de apoyo político fuerte y sostenido, liderazgo y coordinación interinstitucionales, participación activa del sector privado, autonomía institucional y operativa en la ejecución de la estrategia de la agencia, autonomía financiera y capacidad de planificación a largo plazo, soluciones tecnológicas basadas en la nube y fuerte enfoque en la formación práctica. Experiencias anteriores sugieren además coordinación estratégica pública-privada por parte de un consejo de supervisión con fuerte respaldo político y por lo menos una reunión anual a la que asistan el Presidente y ministros de alto rango, en apoyo a la IED en su carácter de prioridad nacional. Para más información sobre las lecciones aprendidas de las organizaciones promotoras de comercio e inversión y de qué manera se integran a este programa, véase el [enlace opcional 12](#).
- 1.15 **Estrategia gubernamental.** Esta operación es congruente con las prioridades del Gobierno de Suriname descritas en el National Policy Development Plan 2017-2021 [Plan Nacional de Desarrollo de Políticas 2017-2021], concretamente con las prioridades del país expresadas en (a) el Capítulo IV.3.3 sobre promoción de inversión, emprendimiento y exportación creando un marco institucional de promoción y facilitación de la inversión mediante la puesta en operación de InvestSur (IV.3.3.1); (b) el Capítulo IV.4 sobre prioridad nacional del comercio por medio de (i) participación en el comercio internacional y en organizaciones internacionales que establecen normas y reglamentos, integración regional y promoción de la exportación, (ii) promoción del comercio nacional, con inclusión del aumento de la eficacia de los mercados locales y (iii) abastecimiento del mercado de insumos para la producción de exportaciones (IV.4.4); y (c) el Capítulo V sobre fomento sectorial, mediante (i) apoyo al sector de tecnologías de la información y las comunicaciones (V.5) y (ii) educación técnica y profesional (V.6).

---

<sup>81</sup> Volpe y Carballo, 2010.

<sup>82</sup> Volpe, 2010.

<sup>83</sup> Volpe, Carballo y Blyde, 2018.

<sup>84</sup> Volpe y Sztajerowska, 2018.

- 1.16 **Alineación estratégica.** Este programa es congruente con la Actualización de la Estrategia Institucional del BID 2010-2020 (documento AB-3008) y con los desafíos de desarrollo de (i) productividad e innovación e (ii) integración económica, a través del aumento de los flujos de IED y la promoción de la exportación en sectores no extractivos. También está alineado con el tema transversal (i) capacidad institucional y Estado de derecho porque mejora la calidad y oportunidad de los servicios prestados a la población en relación con el comercio y con el de (ii) igualdad y diversidad de género porque promueve la formación para empleados públicos y un portal de talento con enfoque de género, propugna porque las compañías propiedad de mujeres sean inscritas en ConnectAmericas, realiza una encuesta de compañías surinamesas a fin de identificar necesidades específicas de aquellas en que participan mujeres, más un estudio para proponer acciones para que las firmas con participación femenina lleguen a ser proveedoras de compañías extranjeras y formación técnica específica para firmas propiedad de mujeres o dirigidas por ellas.
- 1.17 La operación es compatible con el Marco de Resultados Corporativos del BID 2016-2019 (documento GN-2727-6) a través de los siguientes indicadores: (i) micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYME) financiadas; (ii) MIPYME a las que se les proporciona apoyo no financiero; (iii) profesionales de los sectores público y privado capacitados o asesorados en integración económica; (iv) agencias gubernamentales beneficiadas por proyectos que fortalecen los instrumentos tecnológicos y de gestión para mejorar la provisión de servicios públicos; (v) monto de comercio internacional promovido; y (vi) monto de la IED promovida. También está en consonancia con la Estrategia de País del Grupo BID con Suriname (2016-2020) (documento GN-2873) respecto de los objetivos de mejorar el marco normativo para hacer negocios e incrementar las exportaciones de productos del agro y su diversificación. El programa es coherente con el Documento de Marco Sectorial de Integración y Comercio (documento GN-2715-6) a través de su meta de reducir los costos del comercio especificados en el párrafo 2.21. Esta operación está incluida en el Informe sobre el Programa de Operaciones de 2019 (documento GN-2948).

## **B. Objetivo, componentes y costo**

- 1.18 El objetivo general es atraer IED y promover las exportaciones mediante la puesta en operación de InvestSur, en tanto que los objetivos específicos son los siguientes: (i) atraer IED hacia proyectos totalmente nuevos<sup>85</sup> y de expansión<sup>86</sup> en Suriname, (ii) fortalecer la capacidad tanto de exportadores para que incrementen sus volúmenes de exportación —en particular de aquellos que operan en industrias y servicios no extractivos— como de posibles exportadores que lo harán por primera vez y (iii) promover enlaces entre compañías locales y extranjeras. Para alcanzar estos objetivos, el programa pondrá en marcha tres componentes interrelacionados. El primero establecerá una arquitectura institucional sólida, en tanto que el segundo y el tercero implementarán programas que permitan a InvestSur prestar servicios adecuados.
- 1.19 **Componente 1. Puesta en operación institucional de InvestSur (US\$2.024.500).** Este componente apoyará y echará a andar la operación de

<sup>85</sup> Tipo de IED en que una controladora construye sus operaciones en un país extranjero a partir de cero.

<sup>86</sup> Compañías extranjeras que ya están en el país y con planes para ampliar su presencia.

InvestSur para hacer de ella una organización promotora de comercio e inversión moderna con una función clara, un mandato y capacidad operativa para atraer IED fresca, generar reinversión y promover la exportación. La meta es que InvestSur —creada siguiendo prácticas óptimas internacionales— sea una verdadera ventanilla única para inversionistas y exportadores, mediante actividades como las siguientes: (i) modernización del marco jurídico de InvestSur e instituciones relacionadas, incluida una nueva Ley de InvestSur moderna que se redactará para reagrupar la IED y la promoción de la exportación, con un enfoque proactivo y orientado al cliente<sup>87</sup> y facultades claras; (ii) una estrategia sectorial nacional en comercio e inversión y un plan de acción para InvestSur a fin de regular las exportaciones y las inversiones, en alianza con el sector público y el privado; (iii) reingeniería del proceso de negocios<sup>88</sup> para mapear procesos para atraer inversión y promover la exportación en InvestSur y otros ministerios en temas relacionados. Un equipo de expertos interino<sup>89</sup> dará soporte técnico bajo las órdenes del presidente ejecutivo; (iv) capacitación enfocada en el género a InvestSur y a instituciones públicas y privadas en áreas de comercio e inversión; (v) infraestructura de tecnología de la información, equipo y programas informáticos, con inclusión de una solución de manejo de relaciones con los clientes<sup>90</sup> basada en la nube para la gestión de las interacciones con clientes; (vi) una plataforma de información de fuente abierta para recabar y difundir datos de inteligencia de negocios<sup>91</sup>, que incluya capacitación en la recopilación de datos relacionados con el género; y (vii) la compra de equipo y mobiliario<sup>92</sup>.

- 1.20 **Componente 2. Promoción de inversión, facilitación y desarrollo de la marca nacional (US\$3.864.000).** Este componente contribuirá a posicionar a Suriname como destino atractivo para la inversión extranjera fresca y la reinversión, e incluye las siguientes intervenciones: (i) una estrategia de selección sectorial para atraer inversión hacia sectores en los que Suriname tiene ventaja competitiva<sup>93</sup>; (ii) una campaña de mercadotecnia para crear la imagen comercial de Suriname, que incluya una estrategia de marca nacional<sup>94</sup>, sitio web, guía de inversión, videos promocionales, misiones de inversión<sup>95</sup> y eventos de inversión tipo boutique<sup>96</sup>; (iii) un programa eficaz de generación de oportunidades de inversión<sup>97</sup> por conducto de representantes de ventas a comisión en el extranjero; (iv) una estrategia de intermediación de multiplicación con selectores de sitios<sup>98</sup> cuya meta sea incrementar el número de prospectos; (v) actividades de facilitación dirigidas a

<sup>87</sup> JAMPRO, BELTRAIDE e ICEX han logrado combinar IED y actividades de exportación.

<sup>88</sup> Véase [la definición de Michael Hammer](#), 1990. Entrañaría un análisis y el diseño del flujo de trabajo al interior de y entre instituciones de los sectores público y privado que participan en comercio e inversión.

<sup>89</sup> [Invest Hong-Kong](#), el [Consejo de Inversiones de Mauricio](#) y el [Consejo de Desarrollo de Rwanda](#) contrataron perfiles similares cuando se crearon. Véase [Institutional review of InvestSur](#). Scheifler, 2018.

<sup>90</sup> [Vale Columbia Center](#), 2009.

<sup>91</sup> Para publicación de información del país y datos sectoriales. Véase la [plataforma de datos abiertos de Marruecos](#).

<sup>92</sup> [Institutional review of InvestSur](#). Scheifler, 2018.

<sup>93</sup> Por medio de una matriz de evaluación sectorial. [UNCTAD](#), 2001.

<sup>94</sup> Wells y Wint, 1990.

<sup>95</sup> *Ibíd.*

<sup>96</sup> UNCTAD, 1999.

<sup>97</sup> Proceso para generar proyectos de inversión calificados de inversionistas extranjeros con interés en establecerse en Suriname.

<sup>98</sup> Identificación no sólo del usuario final (empresa multinacional), sino también de “intermediarios” que asesoren o influyan en la multinacional en cuanto a la ubicación de la inversión. Véanse [CINDE](#) y [Czech Invest](#).

ayudar a posibles inversionistas a establecerse en Suriname. Las actividades incluyen la implementación de una plataforma de ventanilla única<sup>99</sup> para la inversión, la elaboración de una cartera de proyectos que se han de promover en el extranjero, estudios de factibilidad y programa de servicios de primera clase; y (vi) una serie de servicios de inversión que abarquen asistencia posterior y promoción de políticas<sup>100</sup>, incluido un barómetro anual del clima de inversión<sup>101</sup>.

- 1.21 **Componente 3. Enlaces locales y promoción de la exportación (US\$2.665.000).** Este componente apoyará a empresas que exportarán por primera vez y exportadores actuales para que accedan a nuevos mercados y exporten nuevos productos o servicios y conectará a proveedores locales con inversionistas extranjeros, a través de las siguientes actividades específicas, entre otras: (i) una plataforma de destrezas y talento inteligente de la comunidad para conectar a fuerza laboral nacional, calificada y basada en el género con compañías extranjeras que deseen contratar personal<sup>102</sup>; (ii) una plataforma de desarrollo y vinculación de cadenas de suministro que conecte empresas multinacionales extranjeras con PYME locales acreditadas como proveedores calificados<sup>103</sup>; (iii) un mercado de exportadores en línea conectado a la plataforma ConnectAmericas.com del BID y en particular al programa [ConnectAmericas Mujeres](#) para que compradores internacionales accedan a productos y servicios surinameses de firmas propiedad de mujeres<sup>104</sup>; (iv) un programa de iniciación a la exportación<sup>105</sup> en apoyo a PYME que van a exportar por primera vez; (v) acceso a servicios para compañías listas para exportar e información de mercado, incluidas actividades de promoción, capacitación, estudios sectoriales y de industria y portales sectoriales; (vi) una encuesta de participación femenina en la fuerza laboral o en puestos ejecutivos en compañías de Suriname para identificar necesidades específicas. Con base en los resultados de la encuestas, (vii) un estudio para proponer acciones para que las empresas con participación de mujeres se conviertan en proveedores de empresas extranjeras; y (viii) capacitación técnica específica a firmas propiedad de mujeres o dirigidas por ellas.
- 1.22 **Beneficiarios identificados.** Los beneficiarios del programa en conjunto incluyen a posibles clientes de InvestSur —compañías que podrían recibir sus servicios—, los que forman parte de un universo de 12.475<sup>106</sup> compañías identificadas, concretamente: (i) las que tienen inversiones en Suriname y desean expandir sus

---

<sup>99</sup> Servicio para brindar a los inversionistas un solo punto de entrada para consultar información, mediante la creación de enlaces a las dependencias normativas competentes y el uso de una interface. Se espera que se autorice a InvestSur a aceptar documentos de otras dependencias y que el solicitante sólo trate con una institución. En una segunda etapa se podrán digitalizar ciertas aplicaciones y procesos comerciales clave. Véase el [enlace opcional 11](#).

<sup>100</sup> UNCTAD, 2007.

<sup>101</sup> [Enlace requerido 2](#).

<sup>102</sup> Práctica óptima: [Uruguay XXI](#).

<sup>103</sup> Las plataformas de proveedores [Czech Invest](#) y [CINDE](#) demuestran de qué manera estas iniciativas incrementan la capacidad de las PYME locales.

<sup>104</sup> A la fecha solo hay 11 compañías surinamesas activas en ConnectAmericas y sólo tres son propiedad de mujeres. En comparación, Guyana tiene 28 compañías activas y ocho son propiedad de mujeres. Véase la Matriz de Resultados (Anexo II).

<sup>105</sup> El programa aportará los elementos esenciales para crear e incrementar la base de exportaciones en Suriname apoyando a 135 compañías, a través de una tutoría y el [Programa de Iniciación a la Exportación en Suriname](#) relacionado. Amigo, 2018.

<sup>106</sup> Incluidas compañías locales y extranjeras. Oficina de Estadística de Suriname, 2015.

operaciones; (ii) las que nunca han invertido en Suriname, pero podrían hacerlo; (iii) compañías locales sin experiencia previa en exportación (estimadas en 11.667)<sup>107</sup>; (iv) compañías que ya exportan (estimadas en 808)<sup>108</sup>; (v) compañías locales que podrían ser proveedoras o prestadoras de servicios a empresas extranjeras; y (vi) compañías surinamesas propiedad de mujeres que podrían inscribirse en ConnectAmericas (estimadas en 14) y compañías de Suriname con mujeres en puestos directivos (por lo menos 28), identificadas y capacitadas para convertirse en proveedores de empresas extranjeras. Adicionalmente, por lo menos 360 personas que trabajan en entidades públicas y privadas de las áreas de comercio e inversión —Ministerio de Finanzas (Aduanas y la Oficina de Hacienda incluidas), Ministerio de Comercio e Industria, [Banco Central](#), Ministerio de Relaciones Exteriores, Oficina General de Estadística, [Cámara de Comercio e Industria](#), [Universidad Anton de Kom](#) y organizaciones privadas, como la [Asociación Surinamesa de Fabricantes](#) (ASFA) y la [Asociación de Industria y Comercio de Suriname](#) (VSB)— se beneficiarán de la capacitación, de las que por lo menos 10% del total serán mujeres que también serán usuarias de la información hospedada por el sistema de datos abiertos y la plataforma de ventanilla única, entre otras actividades.

**Cuadro 1. Beneficiarios identificados**

Universo de posibles beneficiarios en Suriname (locales y extranjeros, incluidas empresas multinacionales y PYME)		12.475
Firmas sin experiencia previa en exportación		11.667
Firmas con experiencia previa en exportación		808
Firmas propiedad de mujeres*		81
Firmas con mujeres en puestos directivos**		28
Tipo de servicio/programa	Tipo de beneficiario	Número de beneficiarios
Programa de promoción de la exportación	Sin experiencia previa en exportación	Por lo menos 135 (de 11.667)
ConnectAmericas	Todas las firmas	Por lo menos 41 (de 11.667)
ConnectAmericas (firmas propiedad de mujeres)	Todas las firmas propiedad de mujeres	Por lo menos 14 (universo desconocido)
Servicios de apoyo a la exportación	Experiencia en exportación	Por lo menos 102 firmas
Acreditación de posibles proveedores	Firmas locales	Por lo menos 250 firmas
Firmas extranjeras que son posibles inversionistas	Firmas extranjeras	Por los menos 135 (35 por año)

Fuente: Compilación del BID.

\* Con base en datos de la Encuesta Empresarial 2019. Muestra de 233 empresas de 12.475.

\*\* Ibid.

<sup>107</sup> Se estima como la diferencia entre el número de empresas del país (Oficina de Estadística de Suriname, 2015) y el número de empresas exportadoras (Aduanas, 2017).

<sup>108</sup> Existen 811 compañías exportadoras en total, 808 de las cuales no incluyen oro ni bauxita (Aduanas, 2017).

### **C. Indicadores de resultados clave**

- 1.23 Como se señala en la Matriz de Resultados (Anexo II), el efecto que se espera del programa es atraer flujos de IED<sup>109</sup> e incrementar la exportación de bienes y servicios de sectores distintos al extractivo tradicional<sup>110</sup>. El resultado previsto 1 es un incremento en el número de compañías ya existentes y nuevas con proyectos de IED en Suriname, que se medirá por medio del indicador de porcentaje de inversionistas o compañías internacionales apoyadas por InvestSur que establezcan una firma en Suriname. El resultado previsto 2 es un aumento en el número de compañías listas para exportar y de exportadoras que incrementen el volumen de sus exportaciones de bienes y servicios de sectores distintos al extractivo tradicional. Este resultado se medirá por medio de (i) compañías no exportadoras que estén listas para exportar bienes y servicios (excepto los del sector extractivo tradicional) por primera vez como parte del [Programa de Iniciación a la Exportación](#) y (ii) cambio en el volumen de exportaciones promedio de las firmas. Por último, el resultado previsto 3, enlaces generados entre compañías locales y extranjeras, se medirá con las compañías locales acreditadas como posibles proveedores de compañías extranjeras.
- 1.24 Los beneficios sociales netos incrementales en términos de valor actualizado neto se estimaron en US\$8,93 millones y la tasa interna de rendimiento, en 51%. Se aplicó un análisis de costo-beneficio al programa en su totalidad y se hicieron ejercicios de sensibilidad modificando las estimaciones de impacto en el programa de un conjunto de variables clave y utilizando tasas de descuento diferentes. En todos los escenarios estimados el programa resulta redituable y sus beneficios netos están dentro del rango de US\$197 millones y US\$507 millones y las tasas internas de rendimiento entre 23% y 257%.

## **II. ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO Y RIESGOS PRINCIPALES**

### **A. Instrumentos financieros**

- 2.1 Esta operación se financiará a través de un préstamo para inversiones específicas por un costo total estimado de US\$10 millones con cargo al Capital Ordinario del Banco. Considerando el cronograma del programa, se propone un período de desembolso original de cinco años. Los productos relacionados con el género se detallan en el Anexo II.

---

<sup>109</sup> Con base en la experiencia de agencias promotoras de inversiones y organizaciones promotoras de comercio e inversión, se estima que 650 posibles oportunidades se pueden convertir en 125 oportunidades calificadas y en 25 proyectos activos que a su vez pueden llegar a ser 5 proyectos exitosos. La tasa de conversión se calcula en 20%. (El ciclo es posibles oportunidades→ oportunidades calificadas→ proyectos activos→ proyectos exitosos). WAVTEQ, 2016.

<sup>110</sup> Los productos tradicionales de la industria extractiva son oro y bauxita.

**Cuadro 2. Presupuesto del programa (en US\$)**

<b>Componente 1</b>	<b>Puesta en operación institucional de InvestSur</b>	<b>2.024.500</b>
1.1	Marco legal de InvestSur y otras instituciones gubernamentales	123.000
1.2	Planes estratégicos de comercio e inversión para el país e InvestSur	292.000
1.3	Ingeniería del proceso de negocios	640.000
1.4	Capacitación en comercio exterior e inversión para instituciones públicas y privadas. Con enfoque de género	210.000
1.5	Equipo, infraestructura y sistemas de tecnología de la información	150.000
1.6	Plataforma de datos abiertos para estadísticas. Con enfoque de género	340.000
1.7	Equipo y mobiliario	269.500
<b>Componente 2</b>	<b>Promoción de inversión, facilitación y desarrollo de la marca nacional</b>	<b>3.864.000</b>
2.1	Estrategia de identificación de sectores	260.000
2.2	Servicios de generación de oportunidades y estrategia de intermediación	2.039.000
2.3	Servicios de facilitación	1.055.000
2.4	Implementación de promoción y servicios de asistencia posterior	510.000
<b>Componente 3</b>	<b>Enlaces locales y promoción de la exportación</b>	<b>2.665.000</b>
3.1	Programa de destrezas y talento en la comunidad con orientación de género	455.000
3.2	Programa de desarrollo y enlaces con cadenas de suministro	550.000
3.3	Catálogo en línea de productos surinameses exportables conectado a ConnectAmericas	90.000
3.4	Programa de iniciación a la exportación	414.000
3.5	Servicios a compañías listas para exportar	726.000
3.6	Servicios dirigidos especialmente a firmas propiedad o con participación de mujeres	430.000
<b>Seguimiento y evaluación</b>		<b>220.000</b>
<b>Administración y ejecución del programa</b>		<b>986.500</b>
<b>Imprevistos</b>		<b>140.000</b>
<b>Auditorías</b>		<b>100.000</b>
<b>TOTAL</b>		<b>10.000.000</b>

**Cuadro 3. Cronograma de desembolsos (en US\$)**

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>	<b>Total</b>
Total	<b>911.000</b>	<b>1.782.000</b>	<b>2.189.000</b>	<b>2.499.000</b>	<b>2.619.000</b>	<b>10.000.000</b>
%	<b>9,11</b>	<b>17,82</b>	<b>21,89</b>	<b>24,99</b>	<b>26,19</b>	<b>100</b>

- 2.2 De conformidad con el documento AB-2990, el desembolso del financiamiento del Banco estará sujeto a los siguientes límites: (i) hasta el 15% durante los primeros 12 meses, (ii) hasta el 30% durante los primeros 24 meses y (iii) hasta el 50% durante los primeros 36 meses. Todos estos períodos se contarán a partir de la fecha en que el Directorio Ejecutivo apruebe la operación de préstamo. Estos límites pueden resultar no aplicables en la medida en que se hayan cumplido los requisitos enunciados en la política del Banco, a condición de que se haya notificado de ello al prestatario por escrito.

## **B. Riesgos para las salvaguardias ambientales y sociales**

- 2.3 Esta operación financiará mayormente intervenciones blandas asociadas a la facilitación del comercio, de las que no se anticipan efectos y riesgos ambientales y sociales. Las mejoras al edificio y oficinas de InvestSur se realizarán como parte del

Componente 1 y sólo los aspectos relativos a la pintura tendrán efectos ambientales menores. Para mitigarlos, la empresa contratada seguirá prácticas sostenibles (como uso adecuado de equipo de protección personal para sus trabajadores, uso de pintura que no daña el ambiente y eliminación adecuada de la pintura sobrante). Con base en estos efectos muy limitados y de conformidad con la Política de Medio Ambiente y Cumplimiento de Salvaguardias del BID (norma OP-703), la operación se ha clasificado en la categoría C.

## **C. Riesgos fiduciarios**

- 2.4 El riesgo fiduciario, descrito en el Anexo III, se ha evaluado como mediano en general utilizando la Plataforma de Evaluación de la Capacidad Institucional (PACI). Los riesgos identificados en materia de gestión financiera incluyen los siguientes: (i) falta de normas y procedimientos de control financiero interno. Para atender este riesgo, se prevén las siguientes medidas de mitigación: establecer las funciones y responsabilidades fiduciarias específicas de la unidad de ejecución del programa, detallar las normas, los procedimientos y los requisitos de control interno generales de los procesos del programa consistentes en la planificación, la presupuestación, el flujo de caja, la contabilidad, las adquisiciones y contrataciones y la presentación de informes; incluir visitas semestrales de inspección en el plan de supervisión fiduciaria del BID, aportar gestión financiera y formación en adquisiciones y contrataciones y detallar procesos administrativos y de control interno en el manual operativo del programa; (ii) el sistema integrado de información y gestión financiera (IFMIS) únicamente está instalado en parte, no cumple con los requisitos internacionales de contabilidad y presentación de informes y no es adecuado para la contabilidad de los proyectos financiados por el BID. Para atender este riesgo, se prevé la siguiente medida de mitigación: implementar un sistema contable ya existente; (iii) demoras en el procesamiento de los pagos a través de la Cuenta Única del Tesoro, para lo cual se prevé dar seguimiento y supervisar con detenimiento para reducir el tiempo que lleva el procesamiento de los pagos y las transacciones de control de pagos entre la unidad de ejecución del programa y el Ministerio de Finanzas. En materia de adquisiciones y contrataciones, los riesgos identificados son los siguientes: (i) falta de normas internas, procedimientos, gráficas de flujo de procesos, manuales y planes de adquisiciones y contrataciones, para lo cual se prevé incluir a un especialista en adquisiciones y contrataciones en la unidad de ejecución del programa y detallar en el manual operativo del programa los procesos administrativos y de control interno, con inclusión de metas para la duración de los trámites de cada modalidad de adquisición o contratación y (ii) competencia y experiencia limitadas del personal de contrataciones y adquisiciones según las políticas del BID, para lo cual se prevén las siguientes medidas de mitigación: impartir capacitación, llevar a cabo un análisis ex ante de la metodología de todos los procesos de adquisiciones y contrataciones en los primeros 12 meses de ejecución y supervisar estrechamente las adquisiciones y contrataciones.

## **D. Otros riesgos y temas clave**

- 2.5 Los posibles riesgos medianos identificados son los siguientes: (i) si la misiva del Consejo de Ministros no se emite en el primer año de ejecución, los resultados del programa podrían ser más difíciles de alcanzar; (ii) si la eficacia y la elegibilidad se alcanzan en el plazo promedio de la cartera (3 a 6 meses), la ejecución podría

demorarse; (iii) si la transparencia de InvestSur es cuestionada, los inversionistas podrían mostrarse reacios a contactar a la institución; (iv) si InvestSur apoya a una compañía extranjera que incurra en prácticas no responsables, el programa podría generar una percepción negativa; (v) si el clima de negocios sigue siendo débil, los inversionistas podrían desanimarse a invertir en Suriname; (vi) si no se fortalece a las PYME locales, los enlaces locales y las metas de exportación resultarán afectados; y (vii) si llegara a presentarse otra conmoción en los precios de los productos que influya en las prioridades gubernamentales, incluidas inversiones en atracción de IED y promoción de la exportación, el gobierno podría encontrar difícil contraer compromisos financieros en nombre de InvestSur. Las medidas de mitigación propuestas para atender estos riesgos son las siguientes: (i) emitir la misiva como condición contractual especial previa al primer desembolso; (ii) trabajar con el Ministerio de Finanzas para cumplir con las condiciones especiales antes de la ejecución; (iii) elaborar un código de ética para InvestSur y publicar un informe anual de InvestSur; (iv) analizar a los posibles inversionistas antes de la calificación y capacitar a InvestSur en cómo atraer y negociar inversiones sostenibles; (v) identificar procesos críticos/cuellos de botella, poner en operación la ventanilla única y coordinarse con el proyecto 3402/OC-SU del BID; (vi) coordinarse con la iniciativa *Facilitating Private Investment and Sector Diversification* del Banco Mundial; y (vii) coordinarse con la operación 4112/OC-SU que apoya los esfuerzos de Suriname para retomar el rumbo fiscal sostenible en el mediano plazo por medio de reformas fiscales y considerar el incremento previsto en la producción de oro de minas existentes y nuevas.

- 2.6 **Sostenibilidad.** Este préstamo no financia gastos fijos como salarios de funcionarios y personal de InvestSur y uso del edificio, sino que tales gastos se cargan al presupuesto anual del Gobierno de Suriname. No obstante, a fin de asegurar la continuidad del programa, cada dos años el Ministerio de Finanzas presentará al BID un Plan de Sostenibilidad Bienal por el que se asignen recursos suficientes para cubrir los gastos fijos y de operación de InvestSur por los siguientes dos años. Además, los resultados previstos de InvestSur en términos de aumento de la IED y las exportaciones aportarán ingresos fiscales adicionales al Gobierno de Suriname. Se dará seguimiento a este resultado a través de la Matriz de Resultados del programa (así como del manejo de relaciones con los clientes de InvestSur) con el apoyo del BID, e InvestSur lo presentará anualmente para justificar asignaciones presupuestales adecuadas.

### III. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN Y GESTIÓN DEL PROYECTO

#### A. Resumen del plan de implementación

- 3.1 **Prestatario y organismo ejecutor.** El prestatario será la República de Suriname; el organismo ejecutor será el Ministerio de Finanzas, cuyas responsabilidades serán (i) apoyar las acciones que se requieran para la realización del programa y (ii) reunir, por intermedio de la unidad ejecutora del programa, información sobre los indicadores de desempeño necesarios para evaluar los resultados, una vez que se hayan hecho los desembolsos del programa.
- 3.2 **Mecanismo de ejecución.** Dentro del Ministerio de Finanzas, una unidad de ejecución del programa se encargará de la implementación. Esta unidad supervisará el avance de las actividades, consolidará la información de gastos,

contrataciones y adquisiciones y elaborará los estados financieros del programa; estará integrada por un equipo de operación principal compuesto por un gerente de programa y un especialista en cada uno de los siguientes ámbitos: adquisiciones, finanzas y seguimiento y evaluación. La unidad de ejecución del programa, a través de su gerente de programa, dependerá del comité directivo del programa (véase el párrafo 3.3) y debería coordinar la negociación y firma de los memorandos de entendimiento con las organizaciones aliadas que colaborarán con InvestSur en la consecución del objetivo del programa. Se hizo una identificación preliminar de estas instituciones con el Gobierno de Suriname. Dentro de los primeros seis meses de la ejecución del programa, se buscará la firma de los memorandos de entendimiento<sup>111</sup> con instituciones clave, como se establece en el manual operativo del programa. Los memorandos de entendimiento restantes se negociarán y firmarán en su debido momento, según sea necesario.

- 3.3 **Estructura de gobernanza.** El Ministerio de Finanzas además presidirá el comité directivo del programa y estará a cargo de la dirección estratégica y la amplia supervisión de todos los asuntos relacionados por medio de la evaluación y revisión de las operaciones del programa. Este comité estará integrado por al menos tres miembros representantes de organizaciones clave que sean aliadas del programa o que tengan experiencia útil para éste, o cuyos clientes sean los usuarios previstos de sus productos. El comité directivo del programa se reunirá por lo menos una vez al mes con el presidente ejecutivo o un representante de InvestSur con facultades de toma de decisiones para alinear y coordinar la ejecución de las actividades con las operaciones esenciales y la estrategia propias de InvestSur. La unidad de ejecución del programa vigilará las operaciones y la realización de las actividades y será responsable de la administración del mismo. El consejo de supervisión de InvestSur y el presidente ejecutivo tendrán funciones de asesoría.
- 3.4 Asimismo, para describir todos los aspectos operativos del mecanismo de ejecución mencionado, se necesita un [manual operativo del programa](#) que deberá contener los detalles de dicho mecanismo y los aspectos operativos que el programa necesita. Este manual establecerá normas y procedimientos para el organismo ejecutor con respecto a actividades de programación, plan de ejecución, auditoría de adquisiciones y contrataciones, plan de gestión fiduciaria y plan de seguimiento y evaluación, entre otros. Señalará los requisitos de estructura de la unidad de ejecución del programa, así como las funciones y los participantes del comité directivo del programa, el papel del consejo de supervisión y el presidente ejecutivo y el perfil de los asesores técnicos.
- 3.5 **Programación.** Cada ejercicio fiscal, la unidad de ejecución del programa someterá a la no objeción del Banco un plan operativo anual, el plan financiero y el plan de adquisiciones. Los Acuerdos Fiduciarios (Anexo III) proveen orientación en gestión financiera y en adquisiciones y contrataciones durante la ejecución del programa. Estos acuerdos se formularon atendiendo el contexto fiduciario de Suriname, el análisis institucional del organismo ejecutor y las pláticas celebradas con personal clave de dicho organismo y con entidades participantes.
- 3.6 **Condiciones contractuales especiales previas al primer desembolso de los fondos.** El Gobierno de Suriname deberá comprobar **(i) la creación de la unidad**

---

<sup>111</sup> Ministerio de Comercio e Industria, Oficina de Hacienda y Banco Central.

**de ejecución del programa y la designación del gerente de programa**, para asegurar que ya se cuenta con la unidad implementadora y que el personal requerido está disponible; **(ii) la aprobación del manual operativo del programa por el organismo ejecutor, a satisfacción del Banco**, para asegurar la clara definición y la adopción de las responsabilidades, normas y procedimientos que regirán la ejecución del programa; y **(iii) la emisión de una misiva por el Consejo de Ministros (a) ratificando a InvestSur como el único punto de contacto para los inversionistas en Suriname y (b) confiriendo a instituciones de las áreas de comercio e inversión<sup>112</sup> el mandato de colaborar con InvestSur** para asegurar, en lo general, la colaboración esencial de instituciones públicas y, en lo particular, el intercambio de datos, información y acceso a contactos.

- 3.7 **Adquisiciones y contrataciones.** El programa se ejecutará de acuerdo con las Políticas para la Adquisición de Bienes y Obras Financiados por el Banco Interamericano de Desarrollo (documento GN-2349-9) y las Políticas para la Selección y Contratación de Consultores Financiados por el Banco Interamericano de Desarrollo (documento GN-2350-9), las disposiciones del contrato de préstamo y el plan de adquisiciones. El método de supervisión de adquisiciones y contrataciones será ex ante hasta que el especialista en adquisiciones de la unidad de ejecución del programa adquiera experiencia en la observación y ejecución de normas, procedimientos y uso de documentos estándar de licitación del Banco. Las visitas de supervisión se harán cada 12 meses como se indica en el plan de supervisión. Si se recomienda la revisión ex post, las visitas se harán junto con la gestión financiera. Cuando los procesos de adquisiciones y contrataciones se lleven a cabo a través del sistema del país, la supervisión también se hará a través de dicho sistema. La supervisión ex ante se mantendrá para actividades de alto riesgo o valor.
- 3.8 **Financiamiento retroactivo.** El Banco podrá financiar en forma retroactiva, como parte del préstamo, los gastos elegibles incurridos por el prestatario antes de la aprobación del préstamo hasta por hasta US\$300.000 (3% del monto total) para cubrir servicios de consultoría, incluidos costos de personal de la unidad de ejecución del programa y artículos como equipo y mobiliario para la oficina de InvestSur. Estos gastos deberán haberse incurrido a más tardar en la fecha de aprobación del Perfil del Proyecto (22 de octubre de 2018) y bajo ninguna circunstancia se incluirán gastos incurridos más de 18 meses antes de aprobación del préstamo.
- 3.9 **Desembolso.** La unidad de ejecución del programa mantendrá un estricto control de la utilización del adelanto de fondos que asegure la fácil verificación y reconciliación de saldos entre los registros del organismo ejecutor y los del BID. El programa presentará la debida justificación del saldo del adelanto de fondos de acuerdo con la Guía de Gestión Financiera para Proyectos Financiados por el BID (norma OP-273-6) y el manual de desembolsos.
- 3.10 **Auditoría.** La unidad de ejecución del programa presentará al Banco los siguientes documentos: (i) estados financieros auditados anuales del programa, dentro de los

---

<sup>112</sup> [Ministerio de Finanzas](#), [Ministerio de Comercio e Industria](#), [Banco Central](#), [Ministerio de Relaciones Exteriores](#), [Aduanas](#), [Oficina de Hacienda](#), [Oficina General de Estadísticas](#), [Cámara de Comercio e Industria](#), [Universidad Anton de Kom](#), [Ministerio del Interior](#), [Ministerio de Recursos Naturales](#), [Ministerio de Obras Públicas](#), [Ministerio de Trabajo y Agricultura](#), [ASFA](#) y [VSB](#), entre otros.

120 días posteriores al cierre de cada ejercicio fiscal y (ii) estados financieros auditados finales, a más tardar 120 días después de la fecha del último desembolso. Los estados financieros deberán ser preparados por una empresa independiente de auditoría externa aprobada por el Banco.

## **B. Resumen del plan de seguimiento de resultados**

- 3.11 El seguimiento del programa se basará en la Matriz de Resultados (Anexo II), el plan de seguimiento y evaluación, el plan de adquisiciones y el plan de ejecución plurianual. Se encomendará al especialista en seguimiento y evaluación de la unidad de ejecución del programa la tarea de mantener sistemas de recopilación y seguimiento de datos. El plan operativo anual para los primeros 18 meses de la ejecución del programa se entregará dentro de los 60 días posteriores a la entrada en vigor del contrato e incluirá (i) un presupuesto estimado, (ii) un plan de adquisiciones actualizado, (iii) indicadores previstos para la Matriz de Resultados, (iv) actividades planificadas y (v) el calendario de implementación. El plan operativo anual por cada uno de los años subsiguientes se someterá a la no objeción del Banco antes del 30 de noviembre de cada año calendario y cubrirá las actividades que se llevarán a cabo en el siguiente año. Por su parte, InvestSur presentará informes de avance semestrales dentro de los 60 días posteriores al final de cada período de seis meses, que contengan (i) la descripción narrativa de actividades, procesos de adquisiciones y contrataciones y temas de implementación por el período que abarca el informe; (ii) una actualización de los indicadores de la Matriz de Resultados; (iii) la relación de costos por componente de las actividades e indicadores de la Matriz de Resultados; y (iv) la identificación de riesgos y sucesos de implementación y medidas de mitigación ([enlace requerido 2](#)).
- 3.12 Los resultados se evaluarán de acuerdo con el plan de seguimiento y evaluación ([enlace requerido 2](#)). Para el indicador de resultados 1, se hará una comparación no experimental anterior y posterior del porcentaje de compañías que recibieron apoyo de InvestSur y se establecieron en Suriname. De manera similar, para los indicadores de resultados 2 y 4 se harán análisis de tendencias no experimentales que midan el número de compañías no exportadoras que están listas para exportar bienes y servicios por primera vez como parte del Programa de Iniciación a la Exportación ([enlace opcional 8](#)), y el número de firmas locales acreditadas como posibles proveedores de compañías extranjeras durante la ejecución del programa. Para el indicador de resultados 3, se implementará un diseño cuasi experimental que combine los métodos de diferencia en diferencias (*difference-in-differences*) y de pareamiento por puntaje de propensión (*propensity score matching*) para medir el volumen de exportaciones promedio de la firma antes y después del programa, comparándola al mismo tiempo con un conjunto de firmas similares.

Matriz de Efectividad en el Desarrollo		
Resumen		
I. Prioridades corporativas y del país		
1. Objetivos de desarrollo del BID		Si
Retos Regionales y Temas Transversales	-Productividad e Innovación -Integración Económica -Equidad de Género y Diversidad -Capacidad Institucional y Estado de Derecho	
Indicadores de desarrollo de países	-Micro / pequeñas / medianas empresas a las que se les proporciona apoyo no financiero (#)* -Profesionales de los sectores públicos y privado capacitados o asesorados en integración económica (#)* -Acuerdos de integración regional, subregional y extra regional e iniciativas de cooperación apoyadas (#)* -Agencias gubernamentales beneficiadas por proyectos que fortalecen los instrumentos tecnológicos y de gestión para mejorar la provisión de servicios públicos (#)* -Monto del comercio internacional promovido (US\$)* -Monto de la IED promovida (US\$)*	
2. Objetivos de desarrollo del país		Si
Matriz de resultados de la estrategia de país	GN-2873	2.1 Mejorar el marco normativo para hacer negocios; 2.4 Incrementar las exportaciones de productos del agro y su diversificación
Matriz de resultados del programa de país	GN-2948	La intervención está incluida en el Programa de Operaciones de 2019.
Relevancia del proyecto a los retos de desarrollo del país (si no se encuadra dentro de la estrategia de país o el programa de país)		
II. Development Outcomes - Evaluability		Evaluable
3. Evaluación basada en pruebas y solución		9.4
3.1 Diagnóstico del Programa		2.4
3.2 Intervenciones o Soluciones Propuestas		4.0
3.3 Calidad de la Matriz de Resultados		3.0
4. Análisis económico ex ante		9.0
4.1 El programa tiene una TIR/VPN, o resultados clave identificados para ACE		3.0
4.2 Beneficios Identificados y Cuantificados		3.0
4.3 Supuestos Razonables		0.0
4.4 Análisis de Sensibilidad		2.0
4.5 Consistencia con la matriz de resultados		1.0
5. Evaluación y seguimiento		10.0
5.1 Mecanismos de Monitoreo		2.5
5.2 Plan de Evaluación		7.5
III. Matriz de seguimiento de riesgos y mitigación		
Calificación de riesgo global = magnitud de los riesgos*probabilidad		Bajo
Se han calificado todos los riesgos por magnitud y probabilidad		
Se han identificado medidas adecuadas de mitigación para los riesgos principales		Si
Las medidas de mitigación tienen indicadores para el seguimiento de su implementación		
Clasificación de los riesgos ambientales y sociales		C
IV. Función del BID - Adicionalidad		
El proyecto se basa en el uso de los sistemas nacionales		
Fiduciarios (criterios de VPC/FMP)		
No-Fiduciarios		
La participación del BID promueve mejoras adicionales en los presuntos beneficiarios o la entidad del sector público en las siguientes dimensiones:		
Antes de la aprobación se brindó a la entidad del sector público asistencia técnica adicional (por encima de la preparación de proyecto) para aumentar las probabilidades de éxito del proyecto		

Nota: (\*) Indica contribución al Indicador de Desarrollo de Países correspondiente.

*El objetivo del programa es aumentar los flujos de IED y las exportaciones de Suriname a través de la operacionalización de InvestSur. Los objetivos específicos son: (i) atraer proyectos de IED a Suriname; (ii) fortalecer la capacidad de exportadores actuales, para ampliar su volumen de exportación, y de potenciales exportadores que exportarán por primera vez, y (iii) promover vínculos entre empresas locales y extranjeras.*

*Suriname depende en gran medida de los recursos naturales no renovables y de los productos tradicionales que dominan las exportaciones de bienes, con cerca de 90% del total. Asimismo, la inversión extranjera en el país es muy baja en general y está enfocada en el sector minero, que tiene un bajo valor agregado y pocos vínculos con el resto de la economía. El proyecto identificó estos como los problemas clave que abordará, con el objetivo de aumentar la cantidad y la diversificación sectorial tanto de las IED como de las exportaciones, principalmente mediante el fortalecimiento de una agencia nacional de promoción de inversión extranjera. El diseño de los tres componentes del programa - (i) la operacionalización institucional de InvestSur, (ii) la promoción y la facilitación de inversiones, y "branding" del país, y (iii) los vínculos locales y la promoción de las exportaciones - es pertinente para abordar estos problemas.*

*El análisis de costo-beneficio del proyecto es adecuado, sugiriendo un valor presente neto positivo; sin embargo, algunos de los supuestos utilizados en el cálculo no están completamente respaldados por la evidencia, debido a la falta de datos de intervenciones similares.*

*La evidencia de efectividad para este tipo de proyecto es escasa; como resultado, el proyecto incluye una evaluación de impacto. El plan de evaluación se basa en una metodología no experimental, que es adecuada dado el tipo de intervención y las circunstancias en las que se está implementando.*

## MATRIZ DE RESULTADOS

<b>Objetivo del proyecto:</b>	Atraer inversión extranjera directa (IED) y promover las exportaciones mediante la puesta en operación de InvestSur. Los objetivos específicos son los siguientes: (i) atraer IED hacia proyectos totalmente nuevos y de expansión en Suriname, (ii) fortalecer la capacidad tanto de exportadores —para que incrementen sus volúmenes de exportación, en particular de aquellos que operan en industrias y sectores no extractivos— como de posibles exportadores que lo harán por primera vez y (iii) promover enlaces entre compañías locales y extranjeras.
-------------------------------	---

## IMPACTOS PREVISTOS

Indicadores	Unidad de medida	Valor de referencia		Meta		Medios de verificación	Observaciones
		Valor	Año	Valor	Año		
Impacto 1. Incrementar los flujos de IED <sup>1</sup>							
1. Flujos de IED.	Millones de US\$	163,3	2017	212,42	2023	Banco Central de Suriname, balanza de pagos	<b>Definición:</b> Monto en US\$ de flujos de IED que ingresan al país Sumados todos los sectores e industrias. <b>Valor de referencia:</b> Balanza de pagos del Banco Central de Suriname, Departamento de Estadísticas. <b>Meta:</b> Incremento de 30% en flujos de IED que ingresan a Suriname. Estimaciones basadas en el efecto del presupuesto extraordinario en la atracción de IED a Suriname (Volpe Martincus y Szatjerowska, 2019). <b>Seguimiento y evaluación:</b> Se evaluará usando una metodología no experimental de antes y después. Véase el <a href="#">enlace requerido 2</a> .
Impacto 2. Incrementar las exportaciones de bienes y servicios de sectores distintos al extractivo tradicional							
1. Monto de las exportaciones de bienes y servicios de sectores distintos al extractivo tradicional.	Millones de US\$	463,23	2015-2017	484,29	2021-2023	Banco Central de Suriname, balanza de pagos y datos de Aduanas	<b>Definición:</b> Promedio de las exportaciones totales de bienes y servicios, excepto del sector de minería (oro y bauxita), en US\$ en los últimos tres años. <b>Valor de referencia:</b> Balanza de pagos del Banco Central de Suriname, Departamento de Estadísticas. Promedio. Periodo de 2015 a 2017. <b>Meta:</b> Incremento de 4,5% en el volumen de exportaciones de bienes y servicios de sectores distintos al extractivo tradicional. Con base en un aumento de 7% en las exportaciones de compañías chilenas resultante del programa de promoción de exportaciones, suponiendo un efecto moderado en atención al contexto de Suriname (Volpe y Carballo, 2010). <b>Seguimiento y evaluación:</b> Se evaluará usando una metodología no experimental de antes y después. Véase el <a href="#">enlace requerido 2</a> .

<sup>1</sup> Los flujos de IED representan operaciones que incrementan la inversión de inversionistas extranjeros en empresas residentes en la economía objeto de informe, menos operaciones que reducen la inversión de inversionistas extranjeros en empresas residentes. [OCDE, 2014](#).

Indicadores	Unidad de medida	Valor de referencia		Meta		Medios de verificación	Observaciones
		Valor	Año	Valor	Año		
2. Compañías que exportan productos de sectores distintos al extractivo tradicional.	Número de compañías	808	2017	910	2023	Aduanas	<p><b>Definición:</b> Número de compañías surinamesas que exportaron cualquier cantidad de productos, excepto productos relacionados con oro y bauxita, según registros de Aduanas.</p> <p><b>Valor de referencia:</b> Aduanas.</p> <p><b>Meta:</b> A la fecha, sólo 6,5% de las 12.475 compañías establecidas en Suriname son exportadoras. Después del programa, se prevé que la probabilidad de exportación de las compañías aumente una tercera parte del efecto alcanzado en el caso de Brasil: 2,3 pp (Cruz, 2014) para alcanzar un total de 910 o 7,3% de compañías exportadoras.</p> <p><b>Seguimiento y evaluación:</b> Se evaluará usando una metodología no experimental de antes y después. Véase el <a href="#">enlace requerido 2</a>.</p>

## RESULTADOS PREVISTOS

Indicadores	Unidad	Valor de referencia		Meta		Medios de verificación	Observaciones
		Valor	Año	Valor	Año		
Resultado 1: Incremento en el número de compañías establecidas y nuevas con proyectos de IED en Suriname							
1. Porcentaje de inversionistas/ compañías internacionales apoyadas por InvestSur que establezcan una firma en Suriname.	Porcentaje (%)	0	2017	14	2023	Sistema de manejo de relaciones con los clientes implementado por InvestSur	<p><b>Fórmula:</b> (Número de inversionistas/compañías internacionales apoyadas por InvestSur que establezcan una firma en Suriname / Número total de inversionistas / compañías internacionales apoyadas por InvestSur) *100. Una firma se considerará establecida en el país si lleva a cabo una o más de las siguientes actividades: (i) inició el proceso para registrarse en el país, (ii) firmó un contrato de arrendamiento o (iii) comenzó a contratar personal. Dichas actividades serán registradas por InvestSur.</p> <p><b>Valor de referencia:</b> InvestSur no estaba en operación antes de 2018, por lo que el valor de referencia es 0.</p> <p><b>Meta:</b> Esperamos que InvestSur apoye a alrededor de 35 compañías internacionales al año (la mitad de las que la <a href="#">agencia promotora de inversiones de Haití (CFI)</a> ayuda en su quinto año de operación)<sup>2</sup>, y que aproximadamente 14% de ellas establezca una firma en Suriname. Estimaciones basadas en los resultados de Costa Rica (Volpe, Carballo y Blyde, próximo a publicarse).</p> <p><b>Seguimiento y evaluación:</b> Se evaluará usando una metodología no experimental de antes y después. Véase el <a href="#">enlace requerido 2</a>.</p>
Resultado 2: Aumento en el número de compañías listas para exportar y de exportadoras que incrementen el volumen de sus exportaciones de productos y servicios de sectores distintos al extractivo tradicional							
1. Compañías no exportadoras que estén listas para exportar productos y servicios (excepto productos y servicios del sector extractivo tradicional) por primera vez como parte del Programa de Iniciación a la Exportación.	Número de compañías	0	2018	13	2023	Sistema de manejo de relaciones con los clientes implementado por InvestSur	<p>Los productos y servicios tradicionales se definen como oro y bauxita.</p> <p><b>Definición:</b> Una compañía se considera “lista para exportar” si pasó con éxito las tres fases del Programa de Iniciación a la Exportación. Véanse detalles de criterios en el <a href="#">Programa de Iniciación a la Exportación</a> y el <a href="#">enlace requerido 2</a>.</p> <p><b>Valor de referencia:</b> El Programa de Iniciación a la Exportación se va a implementar por primera vez, entonces el valor de referencia es 0.</p> <p><b>Meta:</b> De las 135 compañías invitadas al Programa de Iniciación a la Exportación, esperamos que 13 lo finalicen (con base en la experiencia de la práctica óptima <a href="#">programa PIPE</a>).</p> <p><b>Seguimiento y evaluación:</b> Se evaluará usando una metodología no experimental de análisis de tendencias. Véase el <a href="#">enlace requerido 2</a>.</p>

<sup>2</sup> Con el apoyo del proyecto 2879/GR-HA.

Indicadores	Unidad	Valor de referencia		Meta		Medios de verificación	Observaciones
		Valor	Año	Valor	Año		
2. Cambio en el volumen de exportaciones promedio de las compañías.	Porcentaje (%)	0	2017	7	2023	Evaluación basada en datos de Aduanas	<p><b>Fórmula:</b> Volumen promedio de exportaciones por firma del grupo de tratamiento en relación con el grupo de control. El grupo de tratamiento estará formado por todas las compañías apoyadas por InvestSur, en tanto que el de control estará formado por las que no reciban apoyo.</p> <p><b>Valor de referencia:</b> 0; se supone que no hay diferencias entre los grupos porque el tratamiento aún no ha iniciado.</p> <p><b>Meta:</b> Con base en un aumento de 7% en las exportaciones de compañías chilenas resultante de la promoción de exportaciones (Volpe Martincus &amp; Carballo, 2010).</p> <p><b>Seguimiento y evaluación:</b> Se evaluará utilizando una metodología no experimental de pareamiento por puntaje de propensión en la diferencia en diferencias. Véase el <a href="#">enlace requerido 2</a>.</p>
<b>Resultado 3: Enlaces generados entre compañías locales y extranjeras</b>							
1. Compañías locales acreditadas como posibles proveedores de compañías extranjeras.	Número de compañías	0	2018	250	2023	Sistema de manejo de relaciones con los clientes implementado por InvestSur	<p><b>Fórmula:</b> Suma del número total de compañías acreditadas como posibles proveedores de firmas extranjeras. La acreditación será otorgada por InvestSur previo análisis de si la compañía es apta como posible proveedor de una empresa con participación extranjera<sup>3</sup>. Las firmas locales que califiquen como acreditadas tendrán que satisfacer una serie de criterios<sup>4</sup> en indicadores como servicios, personal experimentado, conocimiento de idiomas, sitio web, testimonio de satisfacción de clientes, proceso estándar y una cultura orientada a los negocios. Las firmas que ya son proveedores de una compañía extranjera no contarán para este indicador.</p> <p><b>Valor de referencia:</b> El programa de acreditación aún no se implementa (el valor de referencia es 0).</p> <p><b>Meta:</b> Con base en Haití, considerando el monto de la inversión en Suriname<sup>5</sup>.</p> <p><b>Seguimiento y evaluación:</b> Se evaluará usando una metodología no experimental de análisis de tendencias. Véase el <a href="#">enlace requerido 2</a>.</p>

<sup>3</sup> Este programa se basa en: [Czech Supplier Programme](#) y [Costa Rica Provee](#). Véanse [detalles en la presentación](#). Véanse criterios en el [enlace](#).

<sup>4</sup> Véanse criterios en el [enlace requerido 2](#).

<sup>5</sup> En el proyecto 2879/GR-HA, el [programa de promoción de inversiones de Haití \(CFI\)](#) desarrollado, Programa de Prestadores de Servicios de Haití, arrojó estos resultados: 1.000 compañías visitadas/entrevistadas, 800 de ellas inscritas y 600 acreditadas. El presupuesto fue de US\$600.000.

## PRODUCTOS

Productos	Costo estimado (US\$)	Unidad	Valor de ref.	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Meta	Frecuencia de medición	Fuente de verificación
Componente 1: Puesta en operación institucional de InvestSur											
1. Conjunto de recomendaciones para el marco jurídico de InvestSur y otras instituciones gubernamentales.	123.000	Número de documentos	0	-	-	-	1	-	1	Anual	Las recomendaciones pueden incluir un proyecto del nuevo decreto de Ley de InvestSur y un mapeo de áreas de competencia. Documento con las recomendaciones incluidas recibido y firmado por el Ministerio de Finanzas.
2. Plan Nacional de Comercio e Inversión que incluye Plan Estratégico y de Acción de InvestSur.	292.000	Número de planes	0	-	1	-	-	-	1		Documento con el plan incluido recibido y firmado por el Ministerio de Finanzas. Las revisiones y actualizaciones se harán cada dos años.
3. Informe que señala que el conjunto de procesos de InvestSur está en pleno funcionamiento de acuerdo con prácticas internacionales habituales.	909.500	Número de informes	0	-	-	-	-	1	1		Informe con los resultados de los procesos y la adopción de prácticas internacionales habituales anexo a informe bianual o final.
4. Sistema de infraestructura de tecnología de la información y comunicaciones de InvestSur en operación.	150.000	Número de sistemas	0	-	-	-	1	-	1		El sistema puede incluir costos de instalación y mantenimiento de equipo y programas informáticos. Copia, prueba gráfica o descripción de la estructura anexa a informe bianual o final.
5. Plazas de capacitación para personal de InvestSur y empleados públicos, con enfoque de género.	210.000	Número de plazas de capacitación	0	43	49	85	86	97	360		Informe con el contenido de la capacitación y la lista de participantes, de los cuales por lo menos 10% son mujeres, anexos a informe bianual o final.
6. Plataforma de datos abiertos en operación, incluida capacitación en recopilación de datos relacionados con el género.	340.000	Número de plataformas	0	-	-	-	1	-	1		Enlace al sitio web y descripción de los indicadores incluidos en el informe bianual o final. Requerirá la captura de uno de los siguientes indicadores: (i) <a href="#">Índice de Desempeño Logístico</a> de los Indicadores del Desarrollo Mundial. (ii) Perfil del país completo en <a href="#">INTrade</a> .
Componente 2: Promoción de inversión, facilitación y desarrollo de la marca nacional											
1. Sitio web de InvestSur.	188.000	Número de sitios	0	-	1	-	-	-	1	Anual	Enlace al sitio web. Se consideran actualizaciones anuales.
2. Guía de inversión desarrollada.	50.000	Número de documentos	0	-	1	-	-	-	1		Documento con la guía incluida y aprobada por InvestSur. Se consideran actualizaciones anuales.

Productos	Costo estimado (US\$)	Unidad	Valor de ref.	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Meta	Frecuencia de medición	Fuente de verificación
3. Prospecto de oportunidades de inversión desarrollado.	195.000	Número de documentos	0	-	2	2	2	2	8		Documentos con la identificación de nichos de mercado para invertir incluida aprobados por InvestSur.
4. Paquete de imagen de marca nacional Suriname.	602.000	Número de paquetes de marca nacional	0	-	-	-	1	-	1		Informe con la descripción del paquete de imagen de marca nacional incluida. Este informe podría incluir (i) copia del logotipo, (ii) enlace a un video promocional y (iii) una presentación de la identidad visual.
5. Programa de difusión y generación de oportunidades en operación.	1.079.000	Número de programas	0	-	-	1	-	-	1		Informe con la descripción de las actividades/ resultados incluido en el informe bianual o final. El programa incluirá (i) visitas dentro del país con una delegación de intermediarios internacionales, (ii) contratación de consultores en oportunidades en mercados identificados, (iii) misiones en el país de inversionistas extranjeros, (iv) organización de dos foros de inversión y (v) participación de InvestSur en foros en el extranjero.
6. Portafolio de proyectos a promover en el extranjero.	70.000	Número de informes	0	-	-	-	1	-	1		Informe con cartera de proyectos a promover en el extranjero identificados y descritos. El informe incluirá estudios de factibilidad/debida diligencia cuando se solicite. Aprobado por InvestSur.
7. Manual de operaciones de servicios de primer nivel.	80.000	Número de manuales de operaciones	0		1	-	-	-	1		Documento con el manual de operaciones incluido. Actualización anual incluida.
8. Calculadora en línea de costos de inversión.	40.000	Número de calculadoras en línea	0	-	-	1	-	-	1		Enlace a la plataforma que contiene la calculadora. Aprobado por InvestSur.
9. Estrategias de identificación de sectores.	260.000	Número de estrategias	0	-	1	2	2	3	8		Documento con la estrategia/plan de acción incluido en el informe bianual o final.
10. Ventanilla única en operación.	790.000	Número de sistemas	0	-	-	-	1	-	1		Informe que incluye los procesos de la ventanilla única y las compañías inscritas.
11. Programa de apoyo a servicios de asistencia posterior en operación.	510.000	Número de programas	0	-	1	-	-	-	1		Documento con el informe del barómetro del clima de inversión con enfoque de género, que refleje la percepción de las compañías en cuanto al clima de negocios del país, incluidos servicios de asistencia posterior de InvestSur.

Productos	Costo estimado (US\$)	Unidad	Valor de ref.	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Meta	Frecuencia de medición	Fuente de verificación
<b>Componente 3. Enlaces locales y promoción de la exportación</b>											
1. Portal de destrezas y talento comunitario con orientación de género, incluida una base de datos de destrezas, en funcionamiento.	425.000	Número de plataformas	0	-	-	-	-	1	1	Anual	Enlace a la plataforma y descripción de la base de datos de destrezas en los informes bianuales o final.
2. Encuesta de compañías con participación de trabajadoras/propiedad de mujeres.	80.000	Número de cuestionarios	0	0	0	0	1	0	1		Informe de conclusiones.
3. Estudio de empresas con participación/propiedad de mujeres que se convertirán en proveedoras de firmas extranjeras.	30.000	Número de estudios	0	-	-	-	1	0	1		Informe del estudio.
4. Plataforma de prestadores de servicios de Suriname en operación, para la inscripción de compañías certificadas.	550.000	Número de plataformas	0	-	-	-	-	1	1		Enlace a la plataforma incluido en el informe bianual o final.
5. Compañías surinamesas activas en <a href="#">ConnectAmericas</a> .	50.000	Número de compañías	11	-	-	8	10	12	41		Informes de ConnectAmericas. Meta: Con base en Guyana (28 compañías inscritas).
6. Compañías surinamesas propiedad de mujeres y activas en ConnectAmericas.	40.000	Número de compañías	3	-	-	2	3	6	14		Informes de ConnectAmericas. Meta: Con base en Guyana (8 compañías inscritas).
7. Programa de capacitación en exportación con enfoque en compañías propiedad de mujeres, o con mujeres en puestos directivos altos o medios.	60.000	Número de programas de capacitación	0	-	-	1	1	1	3		Informe con el contenido de la capacitación y la lista de participantes adjunta en informe bianual o final.
8. Sección de información para exportadores disponible en el sitio web de InvestSur.	290.000	Número de secciones en el sitio web	0	-	-	-	-	1	1		Enlaces a sección de información en el sitio web de InvestSur incluido en informe bianual o final.
9. Programa listo para la exportación activo.	726.000	Número de programas	0	-	-	-	-	1	1		Informe de compañías listas para exportar y servicios prestados.
10. Compañías invitadas al Programa de Iniciación a la Exportación.	414.000	Número de compañías	0	-	-	15	42	78	135		Informe de los resultados del programa con lista de compañías participantes en las diferentes fases incluido en el informe bianual o final.

## ACUERDOS FIDUCIARIOS

<b>País:</b>	Suriname
<b>Título del proyecto:</b>	Programa de Inversión Extranjera y Promoción de Exportaciones
<b>Número de proyecto:</b>	SU-L1056
<b>Organismo ejecutor:</b>	Ministerio de Finanzas
<b>Preparado por:</b>	Bhagirath Vikash (FMP/CSU) y Mariska Tjon A. Loi (FMP/CSU)

### I. RESUMEN EJECUTIVO

- 1.1 El objetivo general del programa es atraer IED y promover las exportaciones mediante la puesta en operación de InvestSur. Los objetivos específicos son los siguientes: (i) atraer IED hacia proyectos totalmente nuevos y de expansión en Suriname, (ii) fortalecer la capacidad tanto de exportadores para que incrementen sus volúmenes de exportación —en particular de aquellos que operan en industrias y servicios no extractivos— como de posibles exportadores que lo harán por primera vez y (iii) promover enlaces entre compañías locales y extranjeras.

### II. CONTEXTO FIDUCIARIO DEL ORGANISMO EJECUTOR

- 2.1 El contexto fiduciario del Gobierno de Suriname y sus ministerios sectoriales está documentado en el informe de 2011 sobre gasto público y rendición de cuentas financieras<sup>1</sup> en que se indica que el marco legal y las prácticas de los sistemas de gestión de las finanzas públicas y las adquisiciones y contrataciones son anticuados y no son compatibles con las prácticas óptimas ni con las normas internacionales.
- 2.2 El BID, utilizando el Sistema de Evaluación de la Capacidad Institucional (SECI), hizo una evaluación de los organismos ejecutores públicos que serán responsables de la gestión de proyectos financiados por el Banco. En resumen, los resultados de la evaluación indican que el Ministerio de Finanzas necesita ayuda del Banco para desarrollar capacidad fiduciaria adicional para ejecutar el programa con éxito. En particular, las deficiencias detectadas en sus sistemas de control interno disminuyen la capacidad de control general y el nivel de riesgo evaluado se ha calificado de mediano.

---

<sup>1</sup> Suriname fue objeto de una evaluación del gasto público y rendición de cuentas financieras en 2011 y una más en el período 2014-2016. El Gobierno de Suriname no aceptó la evaluación de 2014, a la que le siguió un informe nuevo y actualizado en 2016, en el que se actualizó un número limitado de indicadores. Este informe sí fue aprobado por el gobierno, pero fue difícil obtener la aprobación de la Secretaría del Programa de Gasto Público y Rendición de Cuentas Financieras debido a discrepancias en la cobertura de los ejercicios fiscales.

2.3 Algunas características fiduciarias específicas del Ministerio de Finanzas son las siguientes:

- a. Con respecto a las adquisiciones y contrataciones: (i) el ministerio no cuenta con una Unidad de Adquisiciones y Contrataciones centralizada que garantice controles internos necesarios con división apropiada y eficaz de responsabilidades y funciones a lo largo del ciclo de gestión. Los procesos de adquisiciones y contrataciones están desperdigados en varias dependencias y unidades del ministerio, por lo que faltan recursos humanos con los conocimientos necesarios para llevar a cabo las actividades pertinentes del programa. Además, el ministerio no cuenta con funcionarios especializados en la materia con formación en los reglamentos de adquisiciones y contrataciones del Banco; (ii) la falta de un plan anual de adquisiciones para orientar el proceso y la administración generales de la adquisición o contratación de bienes, servicios u obras; y (iii) la necesidad de formalizar la composición y las actuaciones de las comisiones de evaluación, teniendo en cuenta controles internos concretos en relación con la división de autoridad, el equilibrio de poder y la independencia en su composición.
- b. Con respecto a los informes financieros y a la preparación de informes mensuales de ingresos y gastos por el Ministerio de Finanzas, cabe observar que la plataforma del sistema integrado de información y gestión financiera (IFMIS) adolece de limitaciones concretas con respecto a los formatos y modelos necesarios, como consecuencia de lo cual los informes financieros se presentan en Excel, sobre la base de información obtenida en el IFMIS.
- c. Sistema de control interno. Se ha avanzado poco en la implementación de la plataforma del IFMIS, por lo cual los informes financieros deben hacerse en aplicaciones o planillas de Excel; además, el Ministerio de Finanzas expide un número reducido de licencias o autorizaciones. La falta de procesos y procedimientos internos puede dar lugar a ambigüedades en las estructuras de gestión y toma de decisiones, incluidas las relativas a los sistemas de control interno. Se recomienda la aplicación satisfactoria de medidas correctivas identificadas por la agencia central de rendición de cuentas gubernamentales (CLAD).
- d. Con respecto a controles externos, el cumplimiento de los requisitos de auditoría externa anual definidos en la legislación, practicada por la *Supreme Audit Institution of Suriname* [Institución Suprema de Auditoría de Suriname].

### III. EVALUACIÓN DEL RIESGO FIDUCIARIO Y MEDIDAS DE MITIGACIÓN

- 3.1 El riesgo fiduciario general del programa es mediano. El análisis hecho con el SECI indica que hay ámbitos fiduciarios específicos en que es necesario crear o fortalecer instituciones. A pesar de que, en la mayoría de los casos, esos factores no han de incidir en la capacidad efectiva del Ministerio de Finanzas para comprometerse con la ejecución del programa, de ser rectificadas en el mediano plazo se realizaría el entorno institucional y de gestión del ministerio lo que, en última instancia, contribuiría a que tuviera una mayor capacidad en cuanto a la toma de decisiones, a que hubiera una asignación óptima de los recursos y a salvaguardar los recursos de la institución.

- 3.2 Se recomienda que el Ministerio de Finanzas coordine, normalice e integre efectivamente las funciones del personal fiduciario de la unidad de ejecución del programa con sus propias actividades relativas al Programa de Fortalecimiento Fiscal para Apoyar al Crecimiento Económico (operación 4112/OC-SU) de manera que pueda haber un proceso continuo de transferencia de conocimientos y reforzar la capacidad institucional permanente.

**Cuadro 1. Riesgos y medidas de mitigación**

<b>Riesgos identificados</b>	<b>Medidas de mitigación</b>
<b>Gestión financiera:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de normas y procedimientos de control financiero interno: (i) asignación formal de funciones y responsabilidades en materia de gestión financiera y (ii) normas y procedimientos internos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Establecer las funciones y responsabilidades fiduciarias específicas de la unidad de ejecución del programa.</li> <li>Detallar las normas, los procedimientos y los requisitos de control interno generales de los procesos del programa consistentes en la planificación, la presupuestación, el flujo de caja, la contabilidad, las adquisiciones y contrataciones y la presentación de informes.</li> <li>Incluir visitas semestrales de inspección en el plan de supervisión fiduciaria del BID.</li> <li>Aportar gestión financiera y formación en adquisiciones y contrataciones.</li> <li>Detallar procesos administrativos y de control interno en el manual operativo del programa.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>El sistema integrado de información y gestión financiera (IFMIS) únicamente está instalado en parte, no cumple con los requisitos internacionales de contabilidad y presentación de informes y no es adecuado para la contabilidad de los proyectos financiados por el BID.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Implementar un sistema contable ya existente.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Demoras en el procesamiento de los pagos a través de la Cuenta Única del Tesoro.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dar seguimiento y supervisar con detenimiento para reducir el tiempo que lleva el procesamiento de los pagos y las transacciones de control de pagos entre la unidad de ejecución del programa y el Ministerio de Finanzas.</li> </ul>
<b>Adquisiciones y contrataciones:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de normas internas, procedimientos, gráficas de flujo de procesos, manuales y planes de adquisiciones y contrataciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incluir a un especialista en adquisiciones y contrataciones en la unidad de ejecución del programa.</li> <li>Detallar en el manual operativo del programa los procesos administrativos y de control interno, con inclusión de metas para la duración de los trámites de cada modalidad de adquisición o contratación.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Competencia y experiencia limitadas del personal de contrataciones y adquisiciones según las políticas del BID.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Impartir capacitación.</li> <li>Llevar a cabo un análisis ex ante de la metodología de todos los procesos de adquisiciones y contrataciones en los primeros 12 meses de ejecución.</li> <li>Supervisar estrechamente las adquisiciones y contrataciones.</li> </ul>

#### IV. ASPECTOS QUE SE CONSIDERARÁN EN LAS CONDICIONES ESPECIALES DEL CONTRATO

- 4.1 Los arreglos financieros que es preciso tener en cuenta en las condiciones especiales del contrato son los siguientes:
- a. Además de las condiciones especiales enunciadas en la propuesta de desarrollo de operaciones, **se requiere la implementación de un sistema de información financiera y una estructura de control interno de conformidad con el inciso (d) del artículo 4.01 de las condiciones generales para préstamos de inversión.**
  - b. **A fines de rendición de cuentas, el tipo de cambio será objeto de un acuerdo con el organismo ejecutor:** El tipo de cambio se aplicará en la forma siguiente: (i) para el reembolso de gastos ya efectuados, se aplicará el tipo de cambio efectivo en la fecha del pago de cada gasto, publicado por el Banco Central de Suriname; (ii) para la justificación de un adelanto de fondos, se aplicará el tipo de cambio efectivo utilizado en la conversión de la moneda de la operación a moneda local; y (iii) para los desembolsos en monedas distintas del dólar de los Estados Unidos o el dólar de Suriname. En el caso de pago directo o reembolso de una garantía de carta de crédito, el equivalente de la moneda de la operación se determinará de conformidad con la suma efectivamente desembolsada por el BID.
  - c. **Informes financieros y estados financieros auditados:** (i) se incluirán informes financieros semestrales en el informe semestral de avance del programa que presentará el organismo ejecutor al Banco; (ii) se presentarán al Banco dentro de los 120 días posteriores al cierre de cada ejercicio fiscal, a partir del ejercicio en que se efectúen los primeros gastos del programa, informes financieros anuales auditados por una empresa independiente de auditoría externa que sea aceptable para el Banco; y (iii) se presentarán al Banco dentro de los 120 días posteriores a la fecha del último desembolso del programa estados financieros finales, auditados por una empresa independiente de auditoría externa que sea aceptable para el Banco.
  - d. De conformidad con el documento AB-2990, el desembolso del financiamiento del Banco estará sujeto a los límites máximos siguientes: (i) hasta un 15% durante los primeros 12 meses, (ii) hasta un 30% durante los primeros 24 meses y (iii) hasta un 50% durante los primeros 36 meses. Todos estos períodos se contarán a partir de la aprobación de la operación por parte del Directorio Ejecutivo. Estos límites pueden resultar no aplicables en la medida en que se hayan cumplido los requisitos enunciados en la política del Banco relativa a esa información, a condición de que el prestatario haya sido notificado por escrito.

#### V. ARREGLOS FIDUCIARIOS PARA LA EJECUCIÓN DE LAS ADQUISICIONES Y CONTRATACIONES

- 5.1 Las disposiciones fiduciarias para las adquisiciones y contrataciones enuncian las condiciones aplicables a todas las actividades de esta índole en el programa.

## A. Ejecución de las adquisiciones y contrataciones

5.2 Las adquisiciones para el programa propuesto se harán de acuerdo con las Políticas para la Adquisición de Bienes y Obras Financiados por el Banco Interamericano de Desarrollo (documento GN-2349-9) y las Políticas para la Selección y Contratación de Consultores Financiados por el Banco Interamericano de Desarrollo (documento GN-2350-9), ambas de marzo de 2011, las disposiciones del contrato de préstamo y el plan de adquisiciones.

- a. **Adquisición de obras, bienes y servicios que no sean de consultoría.** Las adquisiciones para el programa se regirán por lo dispuesto en las Políticas para la Adquisición de Bienes y Obras Financiados por el Banco Interamericano de Desarrollo (documento GN-2349-9)<sup>2</sup>. El plan de adquisiciones indicará los procedimientos que se han de aplicar en el programa para la adquisición de obras, bienes y servicios que no sean de consultoría. En los procesos de adquisición sujetos a licitación pública internacional se utilizarán los documentos estándar de licitación expedidos por el Banco. Los procesos sujetos a licitación pública nacional podrán llevarse a cabo utilizando otros documentos que sean satisfactorios para el Banco. Cuando no los haya se utilizarán los documentos estándar de licitación del Banco. El análisis de las especificaciones técnicas en el curso de la preparación del proceso de selección estará a cargo del especialista sectorial del programa.
- b. **Contratación de servicios de consultoría.** La contratación de servicios de consultoría se efectuará de conformidad con las Políticas para la Selección y Contratación de Consultores (documento GN-2350-9). El plan de adquisiciones indicará los procedimientos y los métodos que se utilizarán para la contratación de servicios de consultoría. El análisis de los términos de referencia para los consultores estará a cargo del especialista sectorial del programa.
- c. **Selección de consultores individuales.** Los consultores individuales serán seleccionados de conformidad con las Políticas para la Selección y Contratación de Consultores (documento GN-2350-9) a que se ha hecho referencia más arriba; la selección podrá efectuarse mediante la comparación de tres currículum vitae (comparación de las calificaciones), la selección directa o un aviso público.
- d. **Gastos recurrentes.** Esta categoría incluye el pago de la remuneración del personal de la unidad de ejecución del programa.
- e. **Financiamiento retroactivo.** El Banco podrá financiar en forma retroactiva, como parte del préstamo, los gastos elegibles incurridos por el prestatario antes de la aprobación del préstamo hasta por US\$300.000 (3% del monto total) para cubrir servicios de consultoría, incluidos costos de personal de la unidad de ejecución del programa y artículos como equipo y mobiliario para la oficina de InvestSur. Estos gastos deberán haberse incurrido a más tardar en la fecha de aprobación del Perfil del Proyecto (22 de octubre de 2018) y

---

<sup>2</sup> Políticas para la Adquisición de Bienes y Obras Financiados por el Banco Interamericano de Desarrollo (documento GN-2349-9), párrafo 1.1. Se aplicará en la contratación de servicios que no sean de consultoría un proceso similar al de la adquisición de bienes.

bajo ninguna circunstancia se incluirán gastos incurridos más de 18 meses antes de la fecha de aprobación.

**Cuadro 2. Umbrales (en US\$)**

Licitación pública internacional*		Licitación pública nacional, escala** (obras complejas y bienes no comunes)		Servicios de consultoría
Obras	Bienes	Obras	Bienes	Lista restringida internacional
≥1.000.000	≥100.000	100.000 – 1.000.000	25.000 - 100.000	≥100.000

\* Podrá emplearse la comparación de precios cuando se trate de la adquisición de obras sencillas o bienes comunes cuyo importe no supere los umbrales de la licitación pública internacional.

\*\* Se empleará la comparación de precios cuando se trate de la adquisición de obras complejas y bienes no comunes cuyo importe no supere la escala de umbrales de la licitación pública nacional.

Véase el cuadro de umbrales por país (US\$) en [www.iadb.org/procurement](http://www.iadb.org/procurement).

- 5.3 **Plan de adquisiciones y supervisión.** El plan de adquisiciones que abarca la duración del programa indica los procedimientos que se han de emplear en las distintas categorías y tipos de adquisiciones y contrataciones. Indica además el costo estimado de cada contrato o grupo de contratos y el requisito de que sean objeto de un análisis previo o posterior por el Banco. Se mantendrá la supervisión ex ante de las actividades de alto riesgo o valor. Las revisiones ex post tendrán lugar por lo menos una vez al año pero podrán ser más frecuentes si lo justifica el volumen de actividades. El proceso de revisión ex post incluirá por lo menos una visita de inspección física. El plan de adquisiciones será actualizado cada año o cuando lo solicite el Banco.

## **VI. GESTIÓN FINANCIERA**

- 6.1 **Programación y presupuesto.** A los efectos del programa, la unidad de ejecución del programa comenzará con un proceso de planificación estratégica que constituirá la base de la presupuestación anual. Preparará y pondrá en práctica un plan operativo que incluirá el plan presupuestario, el plan de adquisiciones y el plan financiero, que serán compatibles con el plan financiero de 12 meses que deberá presentar cada año. Además, presentará informes semestrales sobre cuestiones de ejecución en un informe completo que comprenderá cuestiones de adquisiciones y contrataciones, financieras y operacionales efectivas, en comparación con las planificadas.

- 6.2 **Desembolsos de Tesorería y flujo de fondos a la unidad de ejecución del programa.** La unidad de ejecución del programa establecerá a través del Ministerio de Finanzas arreglos bancarios adecuados con el Banco Central de Suriname para la administración de los recursos del programa. El plan financiero constituirá la base para el desembolso de fondos a la unidad de ejecución del programa a fin de cubrir las necesidades del programa y mantener las proyecciones del BID. La metodología más importante que se empleará para los desembolsos consistirá en el adelanto de fondos para cubrir un período de hasta 180 días sobre la base de las necesidades de liquidez del programa. El adelanto de los fondos se hará a través de la cuenta única de Tesorería. Otras metodologías para el desembolso que se emplearán en menor escala consisten en el reembolso de los pagos efectuados y los pagos directos a proveedores.
- 6.3 **Sistemas de contabilidad e información.** La unidad de ejecución del programa adquirirá y utilizará un programa informático existente de contabilidad y gestión financiera a los efectos de la presentación de informes contables y financieros del programa.
- 6.4 **Control y auditoría internas.** La unidad de ejecución del programa establecerá un sistema de control interno documentado en el manual operativo del programa que dé seguridades razonables de que (i) los fondos del programa se utilizan para el fin al que están destinados; (ii) los bienes del programa están debidamente salvaguardados; (iii) las operaciones, decisiones y actividades del programa están debidamente autorizadas y documentadas; y (iv) las operaciones del programa se ejecutan de conformidad con las políticas, las prácticas y los procedimientos establecidos que figuran en los acuerdos legales.
- 6.5 **Control y presentación de informes externos.** La auditoría externa del programa estará a cargo de una empresa independiente de auditoría que sea aceptable para el BID. Las auditorías se realizarán de conformidad con las guías del BID para informes financieros y auditoría externa. La unidad de ejecución del programa estará encargada de contratar un auditor externo que sea satisfactorio para el BID a fin de que efectúe la auditoría del programa en la forma siguiente: (i) una auditoría financiera anual que se presentará dentro de los 120 días posteriores al cierre de cada ejercicio fiscal, (ii) estados financieros semestrales que formarán parte del informe semestral de avance del programa y (iii) una auditoría financiera final del programa que será presentada dentro de los 120 días posteriores a la fecha del último desembolso.
- 6.6 **Plan de supervisión financiera.** Funcionarios fiduciarios del BID realizarán visitas semestrales de inspección para determinar si los sistemas contables funcionan debidamente y el sistema de control interno es adecuado y para hacer un seguimiento del riesgo fiduciario inicialmente evaluado.

## VII. MECANISMO DE EJECUCIÓN

- 7.1 Se establecerá en el Ministerio de Finanzas una unidad de ejecución del programa que coordinará sus actividades con InvestSur y otras entidades del ministerio. La unidad de ejecución tendrá a su cargo el desempeño de todas las funciones de planificación, fiduciarias y técnicas necesarias para el programa. A ese fin, estará integrada por un gerente del programa, un especialista en gestión financiera, un

especialista en adquisiciones y contrataciones y un especialista en seguimiento y evaluación.

## **VIII. REGISTROS Y ARCHIVOS**

- 8.1 La unidad de ejecución del programa llevará todos los registros y archivos de conformidad con las prácticas óptimas aceptadas y los conservará hasta tres años después de que termine el período de ejecución de la operación.

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO

PROYECTO DE RESOLUCIÓN DE-\_\_\_/19

Suriname. Préstamo \_\_\_\_/OC-SU a la República de Suriname  
Programa de Inversión Extranjera y Promoción de Exportaciones

El Directorio Ejecutivo

RESUELVE:

Autorizar al Presidente del Banco, o al representante que él designe, para que, en nombre y representación del Banco, proceda a formalizar el contrato o contratos que sean necesarios con la República de Suriname, como Prestatario, para otorgarle un financiamiento destinado a cooperar en la ejecución del Programa de Inversión Extranjera y Promoción de Exportaciones. Dicho financiamiento será hasta por la suma de US\$10.000.000, que formen parte de los recursos del Capital Ordinario del Banco, y se sujetará a los Plazos y Condiciones Financieras y a las Condiciones Contractuales Especiales del Resumen del Proyecto de la Propuesta de Préstamo.

(Aprobada el \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2019)

LEG/SGO/CCB/EZSHARE-171363792-4975  
SU-L1056