

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO
FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES

NICARAGUA

SISTEMA DE TRAMITACIÓN SIMPLIFICADA PARA LA FORMACIÓN DE EMPRESAS

(TC-0206031-NI)

MEMORANDO DE DONANTES

Este documento fue preparado por el equipo de proyecto integrado por: Bibiana Vásquez (FOMIN); Denis Corrales (COF/CPE); Cristina Landázuri-Levey (LEG/OPR); Guillermo Morales (consultor); Margarita Reyes (SDS/MSM); y Dieter Wittkowski (SDS/MSM), Jefe de Equipo.

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO

I.	ELEGIBILIDAD DEL PAÍS Y DEL PROGRAMA	1
II.	MARCO DE REFERENCIA	1
III.	OBJETIVOS Y COMPONENTES DEL PROGRAMA.....	4
A.	Objetivos	4
B.	Descripción y componentes	4
1.	Componente 1: Relevamiento y propuestas de modificación del marco legal (FOMIN US\$226.000; Contraparte US\$11.500)	5
2.	Componente 2: Reingeniería de procedimientos administrativos (FOMIN US\$147.250; Contraparte US\$7.750).....	6
3.	Componente 3: Establecimiento de la infraestructura para la implementación del sistema diseñado (FOMIN US\$44.700; Contraparte US\$65.160)	6
4.	Componente 4: Capacitación de los funcionarios del STS y de los organismos involucrados (FOMIN US\$42.800; Contraparte US\$3.200).....	7
5.	Componente 5: Promoción, Sostenibilidad y Coordinación del Programa (FOMIN: US\$371.500; Contraparte: US\$360.100)	7
IV.	COSTO Y FINANCIAMIENTO	8
A.	Costo	8
B.	Sostenibilidad del programa.....	9
V.	EJECUCIÓN DEL PROGRAMA.....	9
A.	El Organismo Ejecutor.....	9
B.	Mecanismo de Ejecución	9
VI.	SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN.....	11
A.	Seguimiento.....	11
B.	Evaluación.....	12
VII.	JUSTIFICACIÓN, BENEFICIOS Y RIESGOS DEL PROGRAMA	13
VIII.	ASPECTOS SOCIALES Y AMBIENTALES	14

IX.	CONDICIONES CONTRACTUALES ESPECIALES.....	14
A.	Condiciones previas al primer desembolso.....	14
B.	Otras condiciones contractuales especiales.....	15
C.	Estado de preparación del programa.....	15
X.	EXCEPCIONES A LAS POLÍTICAS DEL BANCO.....	15

ANEXOS

ANEXO I Marco Lógico

SIGLAS Y ABREVIATURAS

ALMA	Alcaldía de Managua
AMCHAM	Cámara de Comercio Americana de Nicaragua
CESI	Comité de Impacto Social y de Medio Ambiente
CONAMIPYME	Comisión Nacional de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa
COSEP	Consejo Superior de Empresa Privada de Nicaragua
CSJ	Corte Suprema de Justicia
DFID	Ministerio Británico para el Desarrollo Internacional
DGCTM	Dirección General de Competencia y Transparencia de Mercados
DGI	Dirección General de Ingresos
FIAS	Foreign Investment Advisory Service
FOMIN	Fondo Multilateral de Inversiones
INTUR	Instituto de Turismo
MARENA	Ministerio del Medio Ambiente y Recursos Naturales
MIFIC	Ministerio de Fomento, Industria y Comercio
MINGOB	Ministerio de Gobernación
MINSA	Ministerio de Salud
MIPYME	micro, pequeñas y medianas empresas
MTI	Ministerio de Transporte
MYPE	Micro y Pequeñas Empresas
PEA	Población Económicamente Activa
PIB	Producto Interno Bruto
PNC	Programa Nacional de Competitividad
RUC	Registro Único del Contribuyente
STS	sistema de tramitación simplificada
UE	Unidad Ejecutora
VUI	Ventanilla Única de Inversión

SISTEMA DE TRAMITACIÓN SIMPLIFICADA PARA LA FORMACIÓN DE EMPRESAS (TC-0206031-NI)

RESUMEN EJECUTIVO

Organismo
Ejecutor:

Ministerio de Fomento, Industria y Comercio (MIFIC)

Beneficiarios:

El programa beneficiará en forma directa a miles de pequeños, medianos y grandes empresarios, nacionales y extranjeros, que tengan por voluntad establecerse con una actividad empresarial en Nicaragua, y facilitará la regularización de aquellas empresas informales que desean convertirse en empresas formales. De forma indirecta beneficiará al Estado, aumentando la recaudación por tributos; a las alcaldías por el aumento de los ingresos provenientes de los servicios que éstas otorgan; y al público, por la capacidad de los organismos competentes de hacer cumplir las normativas que protegen y resguardan los intereses de los trabajadores y ciudadanos.

Financiamiento:

Modalidad	No Reembolsable	
FOMIN Ventanilla I:	US\$	980.000
Contraparte Local:	US\$	<u>450.000</u>
Total:	US\$	1.430.000

Calendario de
Ejecución:

Ejecución:	36	Meses
Desembolso:	42	Meses

Objetivos del Proyecto:

El objetivo general del programa es facilitar la formalización de empresas y la inversión privada en Nicaragua. El propósito del mismo es desarrollar un sistema unificado y eficiente de tramitación simplificada para reducir el tiempo y los costos para la formalización y registro de empresas en Nicaragua.

Como objetivos específicos, se propone: (i) minimizar los costos, pasos y requisitos administrativos y legales necesarios para el establecimiento de una empresa formal en Nicaragua; (ii) apoyar el desarrollo del “sistema de tramitación simplificada” (STS) dentro de la Ventanilla Única de Inversiones (VUI), con mecanismos de atención al cliente ágiles y de calidad garantizada; y (iii) sentar las bases para la administración sostenible del STS.

Descripción:

El programa pretende apoyar al Ministerio de Fomento, Industria y Comercio (MIFIC) como vehículo promotor y ejecutor de un sistema simplificado de trámite para el establecimiento, registro y formalización de empresas.

El programa se implementará a través de la ejecución de 5 componentes: (i) Relevamiento y propuestas de modificación del marco legal; (ii) Reingeniería de procedimientos administrativos;

(iii) Establecimiento de la infraestructura para la implementación del sistema diseñado; (iv) Capacitación de los empleados del sistema y de los organismos involucrados; y (v) Promoción, Sostenibilidad y Coordinación del programa.

El programa financiará el desarrollo del STS en la ciudad capital, Managua, dado que es en la capital donde existe la mayor concentración de la actividad económica, y se contempla la ejecución de un estudio, que con base en la experiencia obtenida en la capital, defina la factibilidad de creación de Ventanillas Únicas departamentales.

Condiciones contractuales especiales:

Como condiciones previas al primer desembolso, el MIFIC presentará a satisfacción del Banco: (i) evidencia de la selección del Coordinador del Programa; (ii) evidencia de la conformación del Comité Directivo; y (iii) el Plan de Trabajo para el primer año del programa.

Para el desembolso de los recursos correspondientes a los Componentes 2 y 3, el MIFIC deberá presentar a satisfacción del Banco: (i) el informe final de la consultoría del relevamiento y propuestas de modificación del marco legal y normativo que permitan el desarrollo del programa; y (ii) los resultados de un análisis del mismo que concluyan la factibilidad legal, normativa e institucional para lograr, dentro de los siguientes 12 meses, reducciones significativas en el número y los plazos de los procedimientos requeridos para el registro de empresas.

Una vez recibido el estudio sobre la factibilidad, el mecanismo y las condiciones para la privatización de la administración del STS u otro esquema de co-administración, el BID/FOMIN se reunirá con el MIFIC para analizar la posibilidad de reformular el programa o continuar en la forma originalmente prevista, y los pasos a seguir para implementar la decisión tomada.

El Banco podrá reconocer retroactivamente gastos de la contraparte local incluidos en el presupuesto, hasta un monto total de US\$60.000 realizados a partir del 1 de agosto de 2003.

Excepciones a las políticas del Banco:

Ninguna

Aspectos Sociales y Ambientales:

El CESI revisó y aprobó el abstracto del programa en la sesión 19-03 del 23 de mayo de 2003, y sus sugerencias fueron incorporadas en el diseño de la operación, las cuales se reflejan en los párrafos 8.1 y 8.2.

I. ELEGIBILIDAD DEL PAÍS Y DEL PROGRAMA

- 1.1 La República del Nicaragua fue declarada elegible para todas las facilidades de financiación del Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) el 7 de junio de 1994. El presente programa es consistente con los criterios de elegibilidad del FOMIN bajo la Facilidad de Promoción de la Pequeña Empresa (Ventanilla I) y el *cluster* de Simplificación de Reglamentos para Pequeñas Empresas, ya que promoverá la reforma del proceso de registro y formalización de nuevas empresas en Nicaragua. Asimismo, el programa fue declarado elegible por el Comité de Programación de Operaciones del FOMIN en fecha 8 de mayo de 2003.

II. MARCO DE REFERENCIA

- 2.1 **El sector informal en Nicaragua:** Cerca del 55% de las empresas que actualmente operan en Nicaragua pertenece al sector informal, debido entre otros factores, a las excesivas regulaciones, procedimientos y trámites que dificultan y encarecen tanto su regularización, como el registro de nuevas empresas. La mayoría de estas son micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYME) que emplean una parte muy significativa de la Población Económicamente Activa (PEA). Estas empresas escapan del ámbito legal y muchas veces no pagan impuestos, no cumplen con las leyes laborales nacionales y no gozan de los beneficios¹ de empresas formales. Esta situación limita el crecimiento y consolidación del sector empresarial y afecta negativamente las finanzas públicas.
- 2.2 Por otra parte, la formalización de las PYME también les implica costos adicionales, entre otros: el pago de impuestos, costos adicionales por el cumplimiento de leyes laborales y ambientales nacionales, el costo de permisos o autorizaciones especiales, y el costo monetario y de transacción del proceso del registro de la empresa para tramitar su formalización. No obstante, varias investigaciones realizadas sobre la formalización de PYME indican que los micro y pequeños empresarios analizan los costos y beneficios de la formalización y actúan de manera racional para maximizar su bienestar. Consecuentemente, si los costos de la formalización se reducen y los beneficios se aumentan o se mantienen, se espera un aumento en el número de empresas que deciden incorporarse a la economía formal.
- 2.3 **La estrategia del Gobierno de Nicaragua:** En los últimos cinco años, el Gobierno de Nicaragua viene desarrollando políticas para la promoción del sector privado. En particular, el Ministerio de Fomento, Industria y Comercio (MIFIC), trabaja en la modificación de instrumentos legales y procesos administrativos que actualmente entorpecen la consolidación de la actividad empresarial. Asimismo, ha logrado organizar un Comité Ejecutivo en el que participan los coordinadores del proyecto del Banco Mundial (PROCOMPE) y el Programa Nacional de Competitividad (PNC), además de la Cámara de Comercio y la Cámara de Industrias, por parte del sector privado.
- 2.4 Se han logrado avances importantes a partir del análisis conjunto y consultas sostenidas con el sector privado para definir actividades para mejorar el clima de negocios y simplificar los trámites para la formación de empresas en el país. La ejecución de estas acciones ha logrado reformas para un funcionamiento más efectivo del entorno de negocios, el cual requiere aún de modificaciones en favor de la actividad empresarial. Algunos de los avances más importantes hasta la fecha incluyen:
 - a) Se ha formalizado un *Plan de Fomento a la Inversión y Mejora Regulatoria*, que contempla la propuesta del Sistema de Atención y Tramitación Simplificada, la cual se concretiza en el

¹ Entre otros, los beneficios o incentivos que tienen las PYME informales para formalizarse incluyen: (i) mayor acceso al mercado crediticio formal; (ii) participación en el mercado formal de compras, incluyendo contrataciones públicas; (iii) mayor acceso a servicios tecnológicos y de desarrollo empresarial; y (iv) operación de la empresa sin temor de multas o intervenciones por parte del Estado.

desarrollo de la Ventanilla Única de Inversión (VUI), dentro de la cual se implementarán las actividades del presente programa. El Presidente de la República inaugura la VUI en agosto de 2003, la cual ofrecerá una gama de servicios al sector privado e inversionistas, incluyendo la facilitación y asesoría en la tramitación de registro de empresas y servicios de información sobre el proceso de inversión, entre otros.

- b) Dentro de la *Política de Fomento a las Pequeñas y Medianas Empresas (PYME)*, orientada a alcanzar el desarrollo de este sector, se incluyen como prioridades: (i) la revisión de las normas tributarias para facilitar la conversión de las empresas de menor tamaño en reales contribuyentes; y (ii) la revisión de todos los requerimientos para la formalización de empresas para analizar la posibilidad de implementar mecanismos más simplificados y menos costosos.
- c) Se ha suscrito un convenio de colaboración entre las instituciones que realizan los trámites básicos de apertura de empresas nuevas: Alcaldía de Managua (ALMA), Dirección General de Ingresos (DGI), Corte Suprema de Justicia (CJS) y MIFIC. Este convenio contempla aspectos de colaboración para la definición, operativización, desarrollo y mantenimiento de un Sistema de Atención y Tramitación Simplificada, y establece la base sobre la cual se implementará el presente programa.

2.5 **Problemas enfrentados por empresas en vías de formalización o potenciales inversionistas:**

Desde 1998 se han realizado varios estudios sobre los índices comparativos de competitividad, el marco regulatorio de las inversiones, y los cuellos de botella que obstaculizan el proceso de registro de empresas nuevas en el país. Estos estudios han identificado los siguientes aspectos que caracterizan el entorno complicado de inversión y formalización de empresas en Nicaragua:

- ✓ *La creación de empresas es más costosa en Nicaragua que en el resto de países centroamericanos*, como resultado de los aranceles y tarifas establecidos para la inscripción del pacto social y la apertura de nuevas empresas. Estudios realizados han mostrado que el costo para formalizar una empresa (con un capital social de US\$100.000) en Guatemala y El Salvador es de US\$772 y \$877, respectivamente, mientras que en Nicaragua el costo es de US\$2.811. Asimismo, según el Banco Mundial, el costo para registrar una nueva empresa en Nicaragua es equivalente al 309% del Ingreso Bruto Nacional per cápita, comparado con el 164% en Bolivia, el 68% en Guatemala y Honduras y el 0,6% en Canadá.
- ✓ *La duración de los trámites para establecer una empresa es larga y de difícil previsión.* Una persona jurídica para establecerse, además de contar con la escritura de constitución de sociedad, realizada por un notario, tiene que cumplir con **12 trámites distintos** que pueden **durar hasta más de 180 días**. Estos trámites no están automatizados, no pueden realizarse de manera simultánea ya que muchos están condicionados a la presentación previa de otros documentos y no están diferenciados por tamaño de inversión o empresa a establecerse. Estos trámites se llevan a cabo en el Gobierno Municipal (Alcaldía), la Dirección General de Ingresos, los distintos Ministerios relacionados con cada tipo de inversión, y la Corte Suprema de Justicia, donde se realiza la inscripción de constitución.
- ✓ *Las regulaciones son excesivas y obsoletas:* Existen una serie de normas y regulaciones innecesarias que aumentan el costo de transacción en el establecimiento de una empresa. Un ejemplo de regulación excesiva vigente es el sellado de libros contables, que lo exige tanto el Registro Mercantil como la Dirección General de Ingresos. Por otro lado, un ejemplo de regulación obsoleta es el procedimiento por ley de la transcripción a mano de las escrituras públicas, por parte del Registro Público Mercantil para su inscripción. La eliminación o

modificación de regulaciones como estas resultaría en procesos simplificados para la formación de empresas que implicarían una reducción significativa en el tiempo requerido.

- 2.6 **La demanda de los servicios de registro de empresas:** Si bien no se cuenta con *estadísticas* sobre la demanda efectiva que tendría una Ventanilla Única con trámites simplificados, unificados y automatizados, existe una necesidad urgente y una demanda manifestada de profundizar las iniciativas ya encaminadas para facilitar la formación de empresas en Nicaragua. Esta apreciación se basa en: (i) diversos estudios y diagnósticos recientes que señalan la burocracia y regulaciones excesivas como obstáculos claves para la formalización y formación de empresas en Nicaragua, los mismos que se encuentran en los archivos técnicos del programa; (ii) los resultados de un proceso de consulta, mediante talleres participativos con representantes del sector privado, los micro y pequeños empresarios y el sector público, a través del cual se evidencia un problema en la complejidad y demora en el registro de nuevas empresas; y (iii) los reclamos concretos presentados continuamente y la inconformidad manifestada al Gobierno por parte de potenciales inversionistas privados y las distintas Cámaras de Comercio, Industria y Empresa Privada sobre la lentitud, ineficiencia, y falta de transparencia y una actitud de servicio al cliente, en los procedimientos y sistemas actuales.
- 2.7 El programa propuesto apoyará al MIFIC para: (i) *reducir y simplificar los trámites administrativos* para el registro de empresas; (ii) *poner en marcha un sistema eficiente y unificado* de formación y formalización de empresas en el país, ubicado dentro de la Ventanilla Única de Inversiones (VUI), la cual se inauguró en agosto del 2003; y (iii) realizar *actividades relacionadas con la sostenibilidad en el largo plazo* del sistema diseñado.
- 2.8 **Complementariedad con las estrategias y actividades del Banco y el Gobierno de Nicaragua:** El programa es consistente con las estrategias y prioridades del Banco en Nicaragua, al contribuir a facilitar la inversión privada, expandir la base de contribuyentes y mejorar el clima de inversión en general. Asimismo, el programa forma parte integral de la estrategia del Gobierno de Nicaragua para la modernización del Estado, la mejora regulatoria y la promoción del sector privado y la inversión extranjera. La operación es complementaria con otros proyectos del Banco en Nicaragua, enfocados en promover el desarrollo y crecimiento del sector privado mediante distintos mecanismos: (i) el préstamo **NI-0165 Fortalecimiento de la Gestión de Comercio Exterior** que busca fortalecer la capacidad del MIFIC en la formulación, negociación y aplicación de una política efectiva de comercio y de promoción de exportaciones; y (ii) el préstamo **NI-0111 Modernización Municipal de la Alcaldía de Managua**, el cual incluye un componente para incrementar la eficiencia administrativa y transparencia de la Alcaldía. Asimismo, complementa el proyecto de competitividad del Banco Mundial (PROCOMPE), el cual tiene un componente para la modernización del registro mercantil, ejecutado por la Corte Suprema de Justicia.
- 2.9 El diseño del programa ha tomado en cuenta los lineamientos establecidos por el FOMIN en el Plan de Acción del *cluster* “Simplificación de Reglamentos para Pequeñas Empresas” (MIF/GN-74). Asimismo, se ha incorporado en el programa las primeras **lecciones aprendidas** de los otros proyectos de simplificación de trámites², especialmente la importancia de: (i) prever mecanismos que aseguren el interés y posterior compromiso del sector privado y el sector público; (ii) asegurar que la entidad ejecutora, y todas las que participen en el sistema de simplificación, tengan un sentido de propiedad (“ownership”) de los objetivos y resultados esperados del programa; y (iii)

²

Estos proyectos incluyen: ATN/MT-7979-BO; ATN/MT-7186-CO y ATN/MT-7408-CR.

establecer mecanismos permanentes de acción y cooperación público-privada que generen la sinergia requerida para facilitar los procesos y la acción de formación de empresas en el país³.

- 2.10 **Coordinación con Otros Donantes:** Durante la etapa de diseño, el Equipo de Proyecto contactó a otros organismos de desarrollo que están financiando o ejecutando programas y estudios que contribuyen a la modernización y reforma del Estado y el mejoramiento del entorno de negocios en Nicaragua, incluyendo el Banco Mundial, el Ministerio Británico para el Desarrollo Internacional (DFID), la Embajada del Reino de los Países Bajos, y el Foreign Investment Advisory Service (FIAS). Dichos contactos sirvieron para recolectar información sobre los estudios realizados de la problemática nacional de los trámites administrativos para la formación de empresas, intercambiar opiniones sobre las intervenciones requeridas y coordinar actividades futuras para ampliar la simplificación de trámites a otras ciudades del país. Durante la ejecución de la presente operación, tanto el MIFIC como el Banco buscarán compartir con estas entidades los avances y las lecciones aprendidas del presente programa.

III. OBJETIVOS Y COMPONENTES DEL PROGRAMA

A. Objetivos

- 3.1 El **objetivo general** del programa es facilitar la formalización de empresas y la inversión privada en Nicaragua. El propósito del mismo es desarrollar un sistema unificado y eficiente de tramitación simplificada para reducir el tiempo y los costos para la formalización y registro de empresas en Nicaragua.
- 3.2 Como objetivos específicos, se propone: (i) minimizar los costos, pasos y requisitos administrativos y legales necesarios para el establecimiento de una empresa formal en Nicaragua; (ii) apoyar el desarrollo del “sistema de tramitación simplificada” (STS) dentro de la Ventanilla Única de Inversiones (VUI), con mecanismos de atención al cliente ágiles y de calidad garantizada; y (iii) sentar las bases para la administración sostenible del STS.

B. Descripción y componentes

- 3.3 El programa pretende apoyar al Ministerio de Fomento, Industria y Comercio (MIFIC) como vehículo promotor y ejecutor de la iniciativa tendiente a desarrollar un sistema simplificado de trámite para el establecimiento, registro y formalización de empresas.
- 3.4 El programa se implementará a través de la ejecución de 5 componentes: (i) Relevamiento y propuestas de modificación del marco legal; (ii) Reingeniería de procedimientos administrativos; (iii) Establecimiento de la infraestructura para la implementación del sistema diseñado; (iv) Capacitación de los empleados del sistema y de los organismos involucrados; y (v) Promoción, Sostenibilidad y Coordinación del programa.
- 3.5 **Secuencia de los componentes:** El MIFIC inauguró la etapa piloto de la VUI, con la cual se juntan las cuatro instituciones involucradas en el STS en un sitio único de tramitación. El

³ Estas lecciones aprendidas se derivan de la experiencia hasta la fecha en el diseño y la ejecución de estas operaciones y no en un análisis sistemático de sus resultados, dado que están en la primera etapa de ejecución y ninguna ha sido evaluada hasta la fecha.

programa inicia con las actividades del Componente 1 con el cual se determina el marco del trabajo, y las del Componente 5 referentes a la coordinación del arranque y ejecución del programa. Luego, los componentes 2, 3, 4 y 5 se implementan paralelamente, iniciando con las actividades de promoción, difusión y capacitación. El detalle de la secuencia de ejecución se presenta en el cronograma tentativo del programa, el cual forma parte de los archivos técnicos.

- 3.6 El programa financiará el desarrollo del STS en la ciudad capital, Managua, dado que es en la capital donde existe la mayor concentración de la actividad económica⁴. La idea es de convertir el STS, dentro de la VUI, en el punto focal para la unificación de los trámites básicos⁵ que realizan los empresarios nacionales y extranjeros para la formalización y registro de sus empresas. Asimismo, se contempla la realización de un estudio que, con base en la experiencia obtenida en la capital, defina la factibilidad de creación de Ventanillas Únicas departamentales (ver párrafo 3.20).

1. Componente 1: Relevamiento y propuestas de modificación del marco legal (FOMIN US\$226.000; Contraparte US\$11.500)

- 3.7 La implementación de un nuevo modelo para el establecimiento, registro y formalización de empresas debe estar basada en un marco legal, reglamentario y normativo coherente, ágil y efectivo, que responda a las necesidades esenciales de los organismos públicos, pero que a su vez, facilite el accionar de los empresarios privados que demandan el servicio. El propósito de este componente es: (i) relevar las disposiciones vigentes que afectan al establecimiento de una empresa; y (ii) validar su aplicabilidad, a fin de eliminar aquellos requerimientos que no aportan beneficios al proceso y que en la mayoría de los casos, se ejecutan con base en disposiciones interpretativas de los funcionarios y organismos de los distintos servicios públicos.
- 3.8 Se contratará una consultoría que tendrá como finalidad hacer un inventario normativo y legal en los organismos que se han definido como “Permanentes” y “Vinculados” en el Sistema de Tramitación Simplificada (STS) que se está creando⁶. Esta consultoría incluirá: (i) la elaboración de un inventario de leyes, normas y procedimientos excesivos u obsoletos que obstaculizan el proceso de formalización y registro de empresas; (ii) la priorización de los mismos en términos del impacto inmediato y directo de su eliminación o modificación en los costos y tiempos de registro; (iii) una propuesta de las normas que deben modificarse o elaborarse para permitir que estos trámites se realicen en lugar único; (iv) apoyo en la redacción de anteproyectos de ley, Decretos Supremos y resoluciones para modificarlos o para establecer nuevos procedimientos más eficientes; y (v) actividades de concientización y capacitación con el Ejecutivo, la Asamblea Nacional y/o el Consejo Municipal en la necesidad y formación de estas nuevas leyes y normas. Este apoyo contribuirá a que el MIFIC logre los cambios necesarios en las leyes y normas relacionadas directamente con la simplificación del proceso de registro de empresas.

⁴ Por ejemplo, la creación y registro de nuevas empresas (persona jurídica), en el período 1999-2000, alcanzó un promedio anual de 877 empresas en Managua, versus 144 en los departamentos. Dirección General de Ingresos. 2002.

⁵ Se prevé incluir los siguientes **registros básicos** de cuatro instituciones públicas en dicha unificación: (i) Apertura de Matrícula de Alcaldía (*Municipalidad*); (ii) Registro Único del Contribuyente (*Dirección General de Ingresos*); (iii) Inscripción de Constitución de Sociedades Mercantiles y Personas (*Corte Suprema de Justicia*); y (iv) el Registro de Inversión Extranjera, Registros de Propiedad Intelectual, Recursos Naturales y Permiso de Operación Zona Franca, del ámbito del Ministerio de Fomento, Industria y Comercio (*MIFIC*).

⁶ Los organismos **Permanentes** son: (i) el Ministerio de Industria, Fomento y Comercio (MIFIC); (ii) la Alcaldía Municipal de Managua; (iii) la Dirección General de Ingresos (DGI); y (iv) la Corte Suprema de Justicia (CSJ); y los organismos **Vinculados** son: (i) Ministerio de Salud (MINSa); (ii) Ministerio Agropecuario y Forestal (MAFOR); (iii) Ministerio del Medio Ambiente y Recursos Naturales (MARENA); (iv) Ministerio de Transporte (MTI); (v) Ministerio de Gobernación (MINGOB); y (vi) Instituto de Turismo (INTUR).

- 3.9 Los resultados de este componente incluyen (i) una propuesta concreta que permita la depuración, en cada uno de los organismos involucrados, de aquellos aspectos que no implican modificaciones legales y que, vía resoluciones y decretos, puedan adecuarse o eliminarse y donde el Ejecutivo deberá instruir para que ello se ejecute, y son los que, con base en el estudio preliminar, permitirán el desarrollo del STS; y (ii) un borrador validado del anteproyecto de ley del “Sistema de Atención y Tramitación Simplificada” para que el Ejecutivo lo estudie, consensúe y despache a la Asamblea General, con el fin de gestionar la aprobación de las leyes modificatorias que agilizarán la simplificación de registros comerciales. Si bien estas leyes son deseables, no son necesarias para el desarrollo de este programa, puesto que la mayoría de las reformas requeridas para asegurar una simplificación significativa pueden implementarse con base en la ejecución de disposiciones normativas internas de los organismos que puedan ser susceptible de modificar con base en lograr acuerdos operativos interinstitucionales. Estos incluyen la eliminación de trámites innecesarios, la unificación de números de identificación y la reducción de los tiempos de respuesta de los funcionarios respectivos.

2. Componente 2: Reingeniería de procedimientos administrativos (FOMIN US\$147.250; Contraparte US\$7.750)

- 3.10 El propósito de este componente es diseñar y adoptar un nuevo marco de procedimientos administrativos, a fin de que la tramitación para constituir una empresa, se pueda ejecutar de forma económica, ágil, transparente y expedita. Este trabajo implicará estudiar los procedimientos administrativos y operativos relacionados con la creación de una empresa actualmente en aplicación en los organismos “Permanentes” y “Vinculados”, tomando en cuenta las reformas requeridas que fueron identificadas en el estudio previsto en el primer componente. Estas medidas deberán introducir modificaciones que tengan un impacto demostrativo en un corto plazo.
- 3.11 Este componente incluirá las siguientes actividades: (i) una *consultoría de reingeniería de procedimientos* administrativos y operativos que hará el rediseño de los procesos, sobre la base de que todo trámite de establecimiento, registro y formalización se efectúe en un lugar único y que, junto con informar al usuario sobre las exigencias, se le asigne un ejecutivo que se hará cargo de su expediente y de tramitar, ante los demás organismos públicos, las aprobaciones y visaciones necesarias; y (ii) una *consultoría para desarrollar la estrategia operativa y organizacional* del STS dentro de la VUI, incluyendo el Reglamento Operativo y el Plan de Acción para los primeros tres años de operación.
- 3.12 Como resultado del componente se contará con el diseño definitivo de la primera etapa de funcionamiento del STS, el cual incluirá los nuevos procesos y procedimientos simplificados, su coordinación dentro de un espacio físico común.

3. Componente 3: Establecimiento de la infraestructura para la implementación del sistema diseñado (FOMIN US\$44.700; Contraparte US\$65.160)

- 3.13 El propósito de este componente es proveer los elementos materiales necesarios para el funcionamiento del STS dentro de la VUI, lo que incluye líneas de comunicación, equipos computacionales, muebles, licencia de software, contratación de líneas de Internet, construcción de página WEB y otros elementos que permitan disponer de un lugar con recursos técnicos para operar, y las comodidades necesarias para quienes harán uso del servicio. También incluye una consultoría para el desarrollo y la implementación del software y un sistema único de información que permita a cada institución acceder y compartir información con los centros informáticos de todos los organismos participantes del sistema.

- 3.14 El espacio físico será provisto por el MIFIC, en el cual cada una de las cuatro entidades permanentes tendrá un representante que formará parte del equipo humano básico del nuevo sistema establecido.

4. Componente 4: Capacitación de los funcionarios del STS y de los organismos involucrados (FOMIN US\$42.800; Contraparte US\$3.200)

- 3.15 El objetivo de este componente es asegurar un eficiente y efectivo desarrollo del nuevo modelo de gestión, a través de la entrega de actividades de capacitación que generen una capacidad técnica y habilidades personales de los empleados del STS para una adecuada atención del usuario y eficiente desempeño de sus labores.
- 3.16 Los cursos estarán orientados al personal que trabajará en el STS, para que conozcan en detalle los procedimientos propios del sistema de atención, de su organización y de las instituciones que integran el STS, de tal forma de potenciar la integración, complementariedad y coordinación de los participantes. Asimismo, estas actividades les permitirán obtener el conocimiento necesario de los sistemas de información, formularios, exigencias y requerimientos, que faciliten y aseguren la calidad en la tarea del personal de contacto con el usuario.
- 3.17 La capacitación al personal del STS incluirá los siguientes temas: (i) el proceso administrativo detallado para el establecimiento de una empresa; (ii) el trabajo en equipo; (iii) servicio y atención al público; y (iv) uso de herramientas electrónicas en el desempeño de su trabajo, entre otros. También se financiarán pasantías en países de la región donde existen ventanillas similares exitosas, para algunos empleados del STS y funcionarios de las entidades que lo integran, las cuales permitirán el aprendizaje de roles, tareas y funciones propias de un sistema de simplificación de trámites.

5. Componente 5: Promoción, Sostenibilidad y Coordinación del Programa (FOMIN: US\$371.500; Contraparte: US\$360.100)

- 3.18 A través de este componente se fomentará: (i) la promoción y difusión amplia del nuevo sistema montado para la simplificación de trámites; (ii) actividades dirigidas a garantizar la sostenibilidad del STS en el largo plazo; y (iii) una coordinación efectiva del arranque y la ejecución de los diferentes componentes del programa .
- 3.19 Para la **promoción y difusión** del programa, y con el fin de asegurar el éxito del STS y que sea conocido por los empresarios, se prevén las siguientes actividades: (i) realizar dos talleres sobre la visión, misión y objetivos del STS, tanto con los funcionarios directivos de las organizaciones públicas que integran o están comprometidas con el STS y representantes de organizaciones del sector privado, como con el personal operativo y ejecutivo que trabajará en el STS y los funcionarios que apoyarán el trabajo de éstos desde los organismos rectores; (ii) realizar cuatro seminarios orientados a las organizaciones gremiales, usuarios finales, y medios de comunicación con el fin de difundir los beneficios del STS y los mecanismos de acceso y utilización; y (iii) elaborar e implementar una estrategia general de difusión, que considerará el uso de los medios como radio, televisión, folletería, trípticos y otros, que serán definidos por una empresa publicitaria especializada. Asimismo, como parte de la preparación de los folletos del programa, se realizará una consultoría para la elaboración e impresión de cartillas o manuales prácticos para pequeñas empresas sobre los procedimientos y procesos necesarios para formalizar su regularización frente a la legislación ambiental aplicable.

- 3.20 Las actividades programadas para asegurar **la sostenibilidad del nuevo sistema** incluirán: (i) una consultoría para analizar la factibilidad y diseñar la estrategia para establecer un sistema de atención de trámites administrativos en línea (automatizada mediante el Internet); (ii) una consultoría para analizar la factibilidad y estrategia para la expansión del STS a los departamentos que cuenten con la mayor demanda; y (iii) una consultoría para determinar la factibilidad, el mejor mecanismo y las condiciones necesarias para la privatización de la administración del STS u otro esquema de co-administración entre los sectores público y privado. Esta última consultoría se prevé al inicio del segundo año de ejecución del programa, para asegurar que el mecanismo escogido se ponga en marcha antes del fin de la ejecución del programa.
- 3.21 En cuanto a la **coordinación del arranque y ejecución del programa**, se financiarán las siguientes actividades: (i) la contratación del Coordinador del Programa y un asistente administrativo financiero con recursos del FOMIN; (ii) la asignación e instalación del Gerente y equipo humano del STS dentro de la VUI, y sus gastos administrativos durante los 3 años del programa, con recursos de contraparte; y (iii) una consultoría para apoyar la formulación del esquema de ejecución del programa (Plan de Trabajo inicial, manuales, flujos, coordinación de los integrantes, sistemas de control).
- 3.22 Asimismo, puesto que el MIFIC, conjuntamente con las cuatro entidades permanentes, ha puesto en actividad piloto la VUI antes de la aprobación del presente proyecto, se pondrá especial énfasis en que la estrategia y acciones relacionadas con el STS que se ejecuten en esta etapa preliminar estén direccionadas en el sentido y espíritu del presente programa, a fin de lograr un empalme sincronizado, y que las acciones del programa vengán a potenciar las iniciativas asumidas por el MIFIC y las entidades permanentes que participarán de este proceso.
- 3.23 Para cumplir con el propósito de asegurar la compatibilidad de la VUI piloto con los componentes y actividades a ser financiados con recursos del FOMIN, y para coordinar los pasos anteriores al arranque del programa, el MIFIC contratará, con recursos propios, un experto internacional en simplificación de trámites, para que lo asesore durante el diseño y puesta en marcha de la estrategia y definición de los procedimientos operativos preliminares (etapa piloto). Asimismo, el MIFIC presentará al equipo de proyecto el plan operativo para la puesta en marcha de la VUI piloto, para consensuar las actividades a desarrollarse en esta etapa.
- 3.24 **Otros costos del programa:** Las otras actividades claves incluidas en el programa incluyen: (i) la puesta en marcha de un sistema de seguimiento continuo (párrafo 6.2); (ii) una evaluación final (párrafo 6.5); (iii) tres auditorías anuales del programa (párrafo 5.10); (iv) gastos de seguimiento administrados por el FOMIN como proyecto del Cluster de Simplificación de Trámites; (v) gastos de apoyo a la ejecución (recursos del MIFIC); y (vi) gastos imprevistos.

IV. COSTO Y FINANCIAMIENTO

A. Costo

- 4.1 El presupuesto total del programa es de US\$1.430.000, de los cuales el FOMIN financiará US\$980.000 de carácter no reembolsable, con cargo a la Ventanilla III-A. El MIFIC aportará US\$450.000 como contraparte local, de acuerdo con el siguiente presupuesto.

Descripción	FOMIN (US\$)	MIFIC (US\$)	TOTAL (US\$)
I. Relevamiento y propuestas de modificación del marco legal	226.000	11.500	237.500
II. Reingeniería de procedimientos administrativos	147.250	7.750	155.000
III. Establecimiento de la infraestructura para la implementación	44.700	65.160	109.860
IV. Capacitación de empleados y de organismos involucrados	42.800	3.200	46.000
V. Promoción, Coordinación y Sostenibilidad del programa	371.500	360.100	731.600
VI. Seguimiento, Evaluación y Auditoría	87.000	0	87.000
VII. Imprevistos	60.750	2.290	63.040
Total	(69%) 980.000	(31%) 450.000	1'430.000

- 4.2 El MIFIC será responsable de asegurar el aporte del 100% de la contrapartida, del cual el 75% será aportado en efectivo y el 25% será en especie.

B. Sostenibilidad del programa

- 4.3 En su primera etapa, el funcionamiento del STS será sustentado, principalmente, por los recursos presupuestarios que el Gobierno ha entregado a los organismos públicos que conformarán el STS. Sin embargo, una vez transferida la administración del STS a un gestor privado, el costo de operación del mismo podría ser cubierto con una tarifa de uso a ser cobrada por la entidad administradora a cada usuario, una comisión pagada por el Gobierno por la administración, otros ingresos generados por servicios complementarios prestados al usuario, o una combinación de éstos. Como respuesta a un anhelo manifestado del sector privado de administrar la Ventanilla Única, el programa prevé la contratación al inicio del segundo año de su ejecución, una consultoría que evalúe la factibilidad del traspaso de la Ventanilla Única de la administración pública al sector privado. Los términos para seleccionar al gestor privado, como las condiciones contractuales específicas, deberán quedar consignados en el informe a ser entregado por dicha consultoría.

V. EJECUCIÓN DEL PROGRAMA

A. El Organismo Ejecutor

- 5.1 El programa será ejecutado por el Ministerio de Fomento, Industria y Comercio (MIFIC) al cual se le han delegado las tareas dirigidas al fomento, atracción y facilitación de inversiones en Nicaragua y la creación de un entorno competitivo adecuado para el sector inversionista y empresarial. De acuerdo a los términos de la Ley 290 de Organización, Competencia y Procedimientos, el MIFIC tiene entre sus funciones promover y facilitar la inversión en la economía del país, de conformidad con su misión de “desarrollo de estrategias y políticas que contribuyan al desarrollo económico sostenible de Nicaragua, ayudando al sector privado a ser competitivo”. La administración del programa al interior del MIFIC estará radicada en la Dirección General de Competencia y Transparencia de Mercados (DGCTM), la que tendrá la responsabilidad por el funcionamiento del Sistema de Atención y Tramitación Simplificada para la Formación de Empresas y la ejecución del programa, hasta el momento que se determine deba transferir la función a la Dirección General de Fomento Empresarial, Dirección a la cual por ley le corresponde la tuición sobre la Ventanilla Única, dentro del mismo Ministerio.

B. Mecanismo de Ejecución

- 5.2 Para la ejecución del Programa se creará una Unidad Ejecutora (UE), dentro del MIFIC, la que tendrá como funciones principales, las siguientes: (i) gerenciar las actividades del programa;

(ii) coordinar las acciones entre las instituciones participantes del proceso; (iii) promocionar el Programa y sensibilizar a los distintos agentes involucrados; (iv) dar seguimiento y evaluar las actividades desarrolladas, garantizando el cumplimiento de los acuerdos establecidos; (v) formular términos de referencia para la contratación de empresas o consultores individuales; (vi) elaborar las bases para el llamado a licitación de consultorías o compras que deban ejecutarse con recursos del programa; (vii) tramitar las solicitudes de desembolso de la contribución del FOMIN y gestionar la obtención de los recursos de la contrapartida local; (viii) elaborar los estados financieros e informes que sean solicitados por el Banco y el Comité Directivo (ver párrafo 5.5).

- 5.3 La Unidad Ejecutora, que será financiada principalmente con recursos del FOMIN, estará conformada por dos personas: (i) un Coordinador General; y (ii) un Asistente Administrativo-Financiero. Ambos profesionales serán seleccionados mediante concurso abierto, cuyas bases serán acordadas con el Banco y el Comité Directivo, los que conjuntamente decidirán la contratación de los proponentes más idóneos.
- 5.4 Las principales funciones del Coordinador General del Programa serán: (i) coordinar, dirigir y supervisar las actividades técnicas, administrativas y financieras; (ii) presentar, a consideración de las autoridades del MIFIC y al Comité Directivo, los planes operativos y los presupuestos anuales del Programa; (iii) coordinar las relaciones interinstitucionales y preparar un borrador de reglamento de funcionamiento del Comité Directivo; (iv) actuar como contraparte del Banco en la ejecución del Programa; (v) coordinar la realización de los Informes de Ejecución física-financiera; (vi) presentar, para la aprobación de las instancias que corresponda, los Términos de Referencia de las consultorías a contratarse; (vii) implementar las recomendaciones que provengan de las acciones de Monitoreo, Auditorías y Seguimiento del Programa; (viii) asegurar la disponibilidad efectiva de recursos de contraparte durante la ejecución del programa. El Coordinador General, dentro del primer mes de su contratación, presentará un plan de trabajo a la Representación del Banco como al Comité Directivo, y su contratación será condición previa para el primer desembolso del programa.
- 5.5 Para asegurar la participación activa del sector privado en todos los aspectos de la implementación del Programa y para guiar la puesta en marcha y supervisión del Sistema de Tramitación Simplificada (STS), se conformará al inicio del programa un Comité Directivo integrado por siete representantes, de los cuales 4 serán del sector público y tres del sector privado⁷. El Comité se reunirá por lo menos dos veces al año para revisar y aprobar planes, directrices e informes preparados por la UE, y se reunirá trimestralmente para realizar un seguimiento de las actividades y resultados del programa. El Comité velará por la ejecución ágil y eficiente de los planes de trabajo, proveerá retroalimentación a la UE sobre su desempeño, y planteará recomendaciones y soluciones para atender posibles problemas o deficiencias que el programa podría enfrentar. Tanto la contratación como la remoción del Coordinador del Programa y el asistente deberá contar con el consentimiento del Comité antes de solicitar la respectiva no objeción al Banco. Se espera que mediante este Comité se recibirá la retroalimentación directa por parte del sector privado que asegurará que sean atendidas sus inquietudes y demandas relacionadas con el STS.

7

El Comité Directivo estará conformado por representantes de: el Ministerio de Fomento, Industria y Comercio (MIFIC); la Corte Suprema de Justicia; la Dirección General de Ingresos; la Alcaldía de Managua; el Consejo Superior de Empresa Privada de Nicaragua (COSEP); la Comisión Nacional de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (CONAMIPYME); y otra de las Cámaras de Comercio a definirse.

- 5.6 El Coordinador del programa será contratado por y dependerá del Secretario General del MIFIC (u otra autoridad superior) y reportará, *en lo funcional*, al Comité Directivo, el cual supervisará su desempeño y tendrá derecho de exigirle el cumplimiento de los resultados esperados. Esto permitirá que el Coordinador sea lo más independiente y objetivo posible. El Coordinador trabajará en estrecha relación con el DGCTM del MIFIC, y con el Gerente de la VUI, dado que ambos supervisarán las operaciones de la VUI y la implantación del STS, y asegurarán, junto con el Coordinador, la eficiente ejecución del plan de trabajo del programa.
- 5.7 **Períodos de Ejecución y Desembolso:** El plazo de ejecución del programa será de 36 meses y el de desembolsos será de 42 meses. Se constituirá un fondo rotatorio equivalente de hasta el 10% de la contribución del FOMIN, que será manejada en una cuenta independiente y que permitirá disponer en forma oportuna de los recursos.
- 5.8 **Adquisiciones y contrataciones:** El MIFIC llevará adelante la adquisición de bienes y servicios y la contratación de los servicios de consultoría necesarios para la ejecución del programa, de acuerdo con los procedimientos y políticas del Banco y FOMIN en la materia.
- 5.9 **Contabilidad.** La entidad ejecutora establecerá y será la responsable de mantener una adecuada contabilidad de las finanzas, del control interno y de los sistemas de archivo, lo que permitirá la identificación de las fuentes y los usos de fondos del programa. El sistema de contabilidad se organizará de tal forma que proporcione los documentos necesarios, facilite la verificación de transacciones y permita la preparación oportuna de los estados e informes financieros. Los registros del programa se archivarán de modo que: (i) puedan identificarse las sumas recibidas de distintas fuentes; (ii) informen de los gastos del programa de acuerdo con una tabla de cuentas previamente aprobadas por el Banco, diferenciando entre las contribuciones del FOMIN y los fondos procedentes de otras fuentes; y (iii) se incluyan los detalles necesarios para identificar los bienes adquiridos y los servicios contratados, así como el uso de dichos bienes y servicios. La entidad ejecutora también abrirá cuentas bancarias separadas y específicas para la administración de la contribución del FOMIN y para los fondos locales de contrapartida.
- 5.10 **Auditorías financieras.** Durante la ejecución del proyecto, dentro de los 120 días siguientes al cierre de cada ejercicio fiscal, comenzando con el ejercicio que corresponda al año fiscal en que se hayan iniciado los desembolsos de recursos del FOMIN, el MIFIC presentará al Banco los estados financieros auditados del proyecto, incluyendo un informe financiero dictaminado por autoridades independientes en el que se muestre la forma en que se utilizó la contribución del Banco. En los noventa (90) días posteriores al desembolso final del programa, la entidad ejecutora preparará y presentará ante el Banco los estados financieros finales relacionados con la contribución del Banco y con los fondos locales de contrapartida. Una empresa de auditores independiente y aceptable para el Banco auditará estos estados financieros. Los costos de las auditorías se financiarán con los fondos de la contribución del FOMIN según los procedimientos del Banco.

VI. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

A. Seguimiento

- 6.1 **Estudio de Línea de Base:** Con el fin de contar con información completa sobre la situación del Programa antes de su inicio, durante el primer trimestre de ejecución del programa, el MIFIC utilizará recursos del FOMIN para contratar un consultor para realizar un estudio de Línea de Base. Dicho estudio servirá para establecer los puntos de partida para cada uno de

los indicadores claves, contra los cuales se medirá los avances logrados en la reducción de costos y tiempos para el registro de empresas y la eficiencia del sistema de tramitación simplificada (STS).

- 6.2 **Actividades de seguimiento del MIFIC:** El MIFIC será responsable de recopilar y analizar la información relevante para efectuar el seguimiento continuo a la ejecución del programa y el cumplimiento de los indicadores principales establecidos por el Marco Lógico. Para facilitar esta labor, al inicio del programa se contratará un consultor que apoyará en el diseño del sistema de seguimiento de los indicadores y actividades y su aplicación posterior. Asimismo, y en lugar de realizar una evaluación intermedia, el consultor externo realizará un *seguimiento continuo del programa* mediante un trabajo de análisis durante una semana cada tres meses, con el fin de contar con información analítica sobre el avance del programa, de manera oportuna y permanente, de tal forma de apoyar el proceso de toma de decisiones para los ajustes estratégicos sobre la marcha del programa. El MIFIC y el Banco utilizarán este sistema e indicadores para la supervisión y evaluación del programa, debiendo ser considerados tanto en la elaboración de los informes semestrales de progreso, como en los de evaluación final.
- 6.3 **Informes de progreso:** El MIFIC será responsable por la elaboración de informes de progreso semestrales en los que se documentará las actividades realizadas durante los seis meses previos y se prepararán un plan de trabajo y un calendario de desembolso para el siguiente período, de acuerdo con los indicadores del marco lógico. Estos informes se presentarán a la Representación del Banco para su aprobación durante los 30 días posteriores a la conclusión de cada período de seis meses. Asimismo, el MIFIC presentará un informe final dentro de los 30 días del desembolso final.
- 6.4 Dichos informes deberán elaborarse en un formato acordado previamente con el Banco y contener información sobre las actividades realizadas en el periodo bajo análisis, la ejecución presupuestaria y los resultados alcanzados. El primer informe deberá incluir información extraída del estudio de línea de base (párrafo 6.1) que permita supervisar el progreso del programa con relación a los indicadores de desempeño del mismo. Los informes también deberán incluir información sobre el orden de la ejecución de las actividades previstas en cada componente para el siguiente semestre, asegurando que haya una secuencia lógica para las actividades interdependientes. Los informes de progreso dedicarán especial atención a: (i) la calidad y el cumplimiento de los objetivos del programa (Marco Lógico); (ii) estado de ejecución de las distintas consultorías previstas para cada semestre; (iii) el número y perfil de clientes atendidos en el STS y la VUI; (iv) la participación del sector privado en la dirección y ejecución del programa; y (v) problemas encontrados y medidas adoptadas para solucionarlos. Del mismo modo, la Representación se encargará de proveer al FOMIN un informe final dentro de tres meses después de finalizado el programa indicando los resultados del mismo.

B. Evaluación

- 6.5 Cuando se haya desembolsado el 95% de los recursos del Banco, el Banco contratará un consultor independiente para realizar una evaluación final del programa. Esta evaluación se basará en la metodología estándar desarrollada por la oficina del FOMIN para este *cluster*, y considerará: (i) el impacto sobre los beneficiarios y participantes del programa (empresas nuevas, empresas recién formalizadas, instituciones involucradas), teniendo en cuenta los indicadores del marco lógico; (ii) las estadísticas del número de trámites requeridos para

completar el registro de empresas, y los costos monetarios y tiempo necesarios para el registro; (iii) estadísticas sobre las características y tipos de empresas atendidas en el STS; (iv) satisfacción de los clientes medida mediante encuestas a los clientes atendidos; (v) avances en el traspaso de la administración de la VUI al sector privado o a una coadministración; y (vi) las lecciones aprendidas y mejores prácticas.

VII. JUSTIFICACIÓN, BENEFICIOS Y RIESGOS DEL PROGRAMA

- 7.1 **Justificación e Impactos del Programa en el Desarrollo:** El programa se justifica porque al concluir su ejecución, Nicaragua contará con un sistema eficiente y modernizado de trámites administrativos para formalización y registro de empresas, que permita celeridad y transparencia en los procedimientos para las empresas que desean gozar de los beneficios de la formalización, así como para las empresas que están interesadas en iniciar operaciones en el país. El cumplimiento de este objetivo se verificará a través del propio sistema en funcionamiento, la cantidad de trámites atendidos y el tiempo de respuesta para atender al cliente -- información que estará disponible en la VUI. Asimismo, la implementación de este sistema de tramitación simplificada en la VUI contribuirá a mejorar el entorno general de negocios en el país, y de esta manera, apoyará los esfuerzos del Gobierno de Nicaragua de fomentar y atraer nuevas inversiones al país.
- 7.2 Adicionalmente, se contará con una estrategia y ejecución de un plan de *autosostenibilidad* que contemple la privatización o coadministración del STS y la VUI (sector público – sector privado). Por tanto, la ejecución exitosa de este aspecto del programa proveerá un **efecto demostrativo** importante sobre el papel de la iniciativa privada en el manejo eficiente de trámites que tradicionalmente son función del sector público.
- 7.3 La **adicionalidad** de la participación del FOMIN en esta operación está reflejada en apoyo directo al MIFIC para convertir, de manera práctica, los diversos estudios y diagnósticos realizados sobre la problemática nacional de la excesiva burocracia en el registro de empresas en un **plan de acción y actividades concretas para iniciar el proceso de mejoramiento y simplificación**.
- 7.4 **Beneficiarios:** El programa beneficiará en forma directa a miles de pequeños, medianos y grandes empresarios, nacionales y extranjeros, que tengan por voluntad establecerse con una actividad empresarial en Nicaragua, y facilitará la regularización de aquellas empresas informales que desean convertirse en empresas formales. De forma indirecta beneficiará al Estado, aumentando la recaudación por tributos; a las alcaldías por el aumento de los ingresos provenientes de los servicios que éstas otorgan; y al público, por la capacidad de los organismos competentes de hacer cumplir las normativas que protegen y resguardan los intereses de los trabajadores y ciudadanos.
- 7.5 **Riesgos:** El programa tiene tres riesgos principales. El **mayor riesgo** que enfrentaría este proyecto sería la posible demora en reformar leyes y regulaciones que afectan el proceso de la creación de empresas. Aunque las reformas más importantes para el funcionamiento del STS son de naturaleza regulatoria y normativa, que muchas veces puedan ser susceptibles de modificar con base en lograr acuerdos operativos interinstitucionales, siempre quedará un cierto grado de riesgo respecto a su aprobación e ejecución en el corto plazo. Un **segundo riesgo** es que, aunque el programa pueda tener éxito en reducir los costos monetarios y de transacción para la formalización de empresas, estas reducciones no resulten suficientes para incentivar a las PYME a formalizarse, y el programa termine beneficiando solamente la creación de nuevas empresas de mayor tamaño. El **tercer riesgo** está relacionado con la potencial dificultad de lograr el consenso político y la coordinación entre las distintas

entidades participantes en el STS, la cual podría resultar en un período largo de gestación de los cambios previstos.

- 7.6 Para mitigar el primer riesgo, el programa prevé la contratación de consultores y abogados expertos para formular los decretos, resoluciones, anteproyectos de ley y regulación necesarios. Adicionalmente, se tiene previsto en el Componente 5 la realización de seminarios y talleres para informar a los sectores público y privado de los beneficios que se podrían lograr con dichas reformas. Asimismo, el MIFIC se compromete a ejercer su poder político, jurídico y administrativo para gestionar ante las entidades estatales involucradas para que se agilice la reforma en el marco legal y regulatorio en cuestión.
- 7.7 El segundo riesgo será mitigado por: (i) la campaña de promoción y difusión de los beneficios del STS y la VUI, la cual ayudará a mostrar a las PYME los beneficios de formalizarse; (ii) la participación prevista de uno de los gremios más representativos del sector PYME en el Comité Directivo, la cual promoverá que el STS y la VUI realmente implementen las reformas y simplificación necesarias para bajar significativamente los costos del proceso de formalización. En cuanto más beneficios y menos costos existen en la formalización, mayor probabilidad habrá para incentivar la formalización de empresas informales.
- 7.8 El tercer riesgo será mitigado con: (i) la realización de las actividades de capacitación de las autoridades y los funcionarios de los organismos involucrados y los talleres de sensibilización y de promoción sobre la misión, visión y objetivos del STS, las cuales forman parte de los componentes 4 y 5; y (ii) la gestión decidida del MIFIC para lograr el consenso necesario mediante sus actividades de promoción y información de las autoridades.

VIII. ASPECTOS SOCIALES Y AMBIENTALES

- 8.1 El Programa no presenta riesgos ambientales o sociales específicos. Más bien, podría tener un efecto positivo en el medio ambiente y la aplicación de las leyes nacionales relacionadas con el medio ambiente, aspectos sociales y salud y seguridad laboral, mediante la facilitación brindada por el programa para la formalización de empresas existentes en el país, y por tanto, la exigencia de su cumplimiento con las regulaciones nacionales ambientales y sociales.
- 8.2 El CESI revisó y aprobó el abstracto del programa en la sesión 19-03 del 23 de mayo de 2003. Tomando en cuenta las sugerencias del CESI, como parte del Componente 5 del programa, se prevé utilizar recursos del FOMIN para contratar una consultoría y cubrir costos de elaboración de materiales para la preparación de cartillas o manuales prácticos para pequeñas empresas sobre los procedimientos y procesos necesarios para formalizar su regularización frente a la legislación ambiental aplicable (ver párrafo 3.19). Asimismo, como una de las entidades “vinculadas” a la VUI, se incluirá al Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales (MARENA) en el análisis para identificar regulaciones excesivas y obsoletas para su posible eliminación.

IX. CONDICIONES CONTRACTUALES ESPECIALES

A. Condiciones previas al primer desembolso

- 9.1 Como condiciones previas al primer desembolso, el MIFIC presentará a satisfacción del Banco: (i) evidencia de la selección del Coordinador del Programa; (ii) evidencia de la conformación del Comité Directivo; y (iii) el Plan de Trabajo para el primer año del programa.

B. Otras condiciones contractuales especiales

- 9.2 Para el desembolso de los recursos correspondientes a los Componentes 2 y 3, el MIFIC deberá presentar a satisfacción del Banco: (i) el informe final de la consultoría del relevamiento y propuestas de modificación del marco legal y normativo que permitan el desarrollo del programa; y (ii) los resultados de un análisis del mismo que concluyan la factibilidad legal, normativa e institucional para lograr, dentro de los siguientes 12 meses, reducciones significativas en el número y los plazos de los procedimientos requeridos para el registro de empresas.
- 9.3 Una vez recibido el estudio sobre la factibilidad, el mecanismo y las condiciones para la privatización de la administración del STS u otro esquema de co-administración (ver 3.20), el BID/FOMIN se reunirá con el MIFIC para analizar la posibilidad de reformular el programa o continuar en la forma originalmente prevista, y los pasos a seguir para implementar la decisión tomada.
- 9.4 Puesto que el Gobierno de Nicaragua ya inició algunas actividades relacionadas con el establecimiento de la VUI Piloto las cuales forman parte del arranque de este programa, el Banco podrá reconocer retroactivamente gastos de la contraparte local incluidos en el presupuesto, hasta un monto total de US\$60.000 realizados a partir del 1 de agosto de 2003.⁸

C. Estado de preparación del programa

- 9.5 El programa se encuentra en un estado avanzado de preparación por las siguientes razones: (i) se cuenta con varios estudios y diagnósticos preliminares que documentan la necesidad y la demanda de simplificar los trámites para el registro de empresas en Nicaragua; (ii) la disponibilidad de los recursos de aporte local fue negociada y documentada por el MIFIC y el equipo de proyecto durante la misión de análisis; (iii) se cuenta con el convenio suscrito y un buen nivel de coordinación entre las cuatro entidades “permanentes” que formarán el núcleo de la VUI y el STS, las mismas que serán la clave del éxito de la ejecución del programa; y (iv) estas cuatro entidades ya han juntado sus representantes respectivos a la VUI en una oficina dentro del MIFIC, desde la cual ya han empezado a coordinar actividades iniciales. Esta estructura constituirá la base a partir de la cual se ejecutará el presente programa.

X. EXCEPCIONES A LAS POLÍTICAS DEL BANCO

- 10.1 Ninguna.

⁸

Estos podrán incluir gastos de instalaciones, mobiliario, equipos, gastos operativos y consultorías para apoyar el arranque del programa.

Resumen Narrativo	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
FIN			
Facilitar la formalización de empresas y la inversión privada en Nicaragua.	Al final del periodo de ejecución del proyecto, se evidencia un aumento promedio del 25% en el número de empresas por mes que se registran en Managua (comparado con la línea de base al inicio del programa)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Registros de la VUI ✓ Estadísticas de la Dirección General de Ingresos (DGI) ✓ Línea de Base ✓ Evaluación Final 	La reducción en costo y tiempo que ofrece el STS es suficiente para inducir un aumento en la tasa de formalización y formación de empresas.
PROPOSITO			
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Implantado y funcionando un sistema unificado y eficiente de tramitación simplificada (STS) que reduce el tiempo, los pasos y los costos para la formalización y el registro de empresas. 	<p>Al final del proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ El STS funciona dentro de la VUI en Managua; ✓ La tramitación del registro y la formación de una empresa requiere: (i) costos monetarios menores en un 40%; (ii) número de pasos administrativos menores en un 30%; y (iii) número de días menores en un 40%, comparado con la Línea de Base.* ✓ > 75% de los usuarios están satisfechos con la calidad de la atención del STS. <p>* Estos porcentajes pueden ser revisados después de contar con los resultados de la Línea de Base y las consultorías previstas en los componentes 1 y 2.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Sistema de Seguimiento Continuo ✓ Visitas de inspección ✓ Evaluación final ✓ Informes de Avance del MIFIC ✓ Encuestas de satisfacción de los clientes 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Se aprueban las reformas regulatorias y legales previstas. ✓ Las reformas logradas en las regulaciones, normas y leyes resultan en una reducción en la demora de los trámites. ✓ Las reducciones de tiempo y la simplificación administrativa incentivan a las entidades involucradas reducir los cobros monetarios.
COMPONENTES			
<p>1. Relevamiento y Propuestas de Modificación del Marco Legal</p> <p>Propuestas concretas para la modificación de normas, regulaciones y leyes relacionadas con el registro de empresas, presentadas a las autoridades respectivas para su aprobación e implementación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> (i) Presentado el informe final de consultoría que incluye la propuesta global de las modificaciones a realizarse en el marco regulatorio, regulaciones, normas, y el ámbito de acción en cada una de las instituciones involucradas (mes 10 de ejecución); (ii) Preparados y presentados a las autoridades respectivas los anteproyectos de ley, decretos y resoluciones modificatorios y para el establecimiento del Sistema de Atención y Tramitación Simplificada, recomendados por el estudio contratado (mes 12 de ejecución). (iii) Preparados y presentados a las autoridades respectivas los cursos de acción y alternativas de decisiones para materializar las reformas propuestas (mes 12 de ejecución). 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Informe de Consultoría ✓ Anteproyectos de Ley ✓ Resoluciones y Decretos ✓ Evaluación Final ✓ Informes de Avance del MIFIC 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Existe una disposición positiva de la Asamblea Nacional para discutir y aprobar iniciativas. ✓ Existe una disposición gubernamental y/o institucional para la implementación de las nuevas normas y regulaciones.

Resumen Narrativo	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
<p>2. Reingeniería de Procedimientos Administrativos</p> <p>Nuevos procedimientos administrativos diseñados y propuestos en las entidades que conforman el STS, en un espacio físico común.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Propuesta de reingeniería entregada dentro de 14 meses de ejecución ✓ Estrategia operativa y organizacional del STS elaborada y entregada dentro de 16 meses de ejecución. ✓ Número de procesos identificados, rediseñados, eliminados y consensuados, en pro de mejorar el sistema. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Informes de Consultoría ✓ Evaluación Final ✓ Informes de Avance del MIFIC 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ La consultoría de relevamiento y propuestas de modificación identifica claramente los procedimientos a ser modificados o eliminados y se entrega según el cronograma acordado.
<p>3. Establecimiento de la Infraestructura Requerida</p> <p>Los elementos materiales necesarios para el adecuado desempeño del STS dentro de la VUI provistos.</p>	<p>Dentro de 16 meses de ejecución:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Espacio físico adecuado provisto por el MIFIC. ✓ Equipos, líneas, muebles instalados ✓ Software y Sistema de información elaborados y funcionando ✓ Oficinas habilitadas de acuerdo a las especificaciones óptimas para la atención del usuario. ✓ Sitio Web operando 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Sistema de Seguimiento Continuo ✓ Visitas de inspección ✓ Informes de inventario ✓ Sistema de información ✓ Evaluación final ✓ Informes de Avance del MIFIC 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Existe la disposición de las instituciones participantes a invertir en tecnología que permita facilitar la ejecución del proceso.
<p>4. Capacitación de funcionarios del STS y organismos involucrados.</p> <p>Capacidad técnica y habilidades personales de los empleados del STS creada, para una adecuada atención a usuario y eficiente desempeño de funciones.</p>	<p>Hasta el final del programa:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Empleados y funcionarios del STS y organismos involucrados participan en 5 cursos de capacitación. ✓ 6 pasantías realizadas en ventanillas únicas exitosas de la región 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Material de Capacitación ✓ Informes sobre pasantías ✓ Evaluaciones de la relevancia de las capacitaciones recibidas ✓ Evaluación final ✓ Informes de Avance del MIFIC 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Se obtienen capacitadores especializados en las materias que deban abordar. ✓ Las instituciones participantes otorgan facilidades a los funcionarios para asistir a las actividades de capacitación.
<p>5. Promoción, Sostenibilidad y Coordinación del Programa</p> <p>Promocionado y difundido el STS al público, establecidas las bases para la sostenibilidad del sistema en el largo plazo, y asegurada una efectiva coordinación del arranque y ejecución del programa.</p>	<p>Hasta el final del programa:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Dos talleres realizados sobre visión, misión y objetivos del STS ✓ 4 seminarios realizados orientados a las organizaciones gremiales, medios de comunicación y usuarios finales ✓ Estrategia de difusión elaborada e implementada ✓ Cartillas elaboradas sobre regularización de PYME frente a la legislación de medio ambiente. ✓ Analizada y diseñada la factibilidad y la 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Material de los eventos realizados ✓ Estimaciones del número de personas alcanzadas, por parte de los medios de comunicación ✓ Evaluación final ✓ Informes de Avance del 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ El público se interesa en participar en los eventos. ✓ Los medios son efectivos en alcanzar los grupos metas con los mensajes apropiados.

Resumen Narrativo	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
	<p>estrategia para establecer un sistema de atención de trámites administrativos en línea;</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Analizada la factibilidad y estrategia para la expansión del STS a los departamentos que cuenten con la mayor demanda; ✓ Determinada la factibilidad, el mejor mecanismo y las condiciones necesarias para la privatización de la VUI u otro esquema de co-administración entre los sectores público y privado, hasta el mes 30 de ejecución. ✓ El proceso para implementar el mecanismo de privatización o co-administración iniciado hasta el mes 32 de ejecución. ✓ Plan de acción de reingeniería de procedimientos aprobado y implementado en las distintas instancias hasta el mes 17 de ejecución. ✓ Formulada el esquema de ejecución del programa (manuales, flujos, sistemas de control). 	<p>MIFIC</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Informes de consultoría ✓ Manuales Operativos y de Funciones 	
ACTIVIDADES			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Constitución de Unidad Ejecutora integrado por 1 Coordinador, y un asistente administrativo financiero; 2. Instalación del Gerente y equipo humano del STS en la VUI. 3. Realizar estudio de Línea de Base 4. Realizar consultorías sobre formulación del esquema de ejecución y puesta en marcha. 5. Instalación de la infraestructura; 6. Realizar consultoría de revisión y propuestas de modificación marco regulatorio y legal 7. Realizar consultoría validación anteproyecto de Ley de Sistema de Atención y Tramitación Simplificada; 8. Realizar consultoría reingeniería de procesos; 	<ul style="list-style-type: none"> • Unidad Ejecutora constituida y en funcionamiento (US\$166.200) • Personal del STS contratado y atendiendo al público (US\$223.200) • Espacio físico de la VUI (US\$36.000) • Estudio de base realizado (US\$10.000) • Contratación consultores para esquema de ejecución y puesta en marcha (US\$24.600) • Compra de equipos, muebles, líneas, etc. (US\$41.460) • Contratación consultoría revisión y propuestas regulatorias/legales (US\$230.000) • Contratación consultoría validación anteproyecto de Ley (US\$7.500) • Contratación consultoría reingeniería de procesos (US\$110.000) • Contratación consultoría de estrategia operativa (US\$45.000); • Contratación consultoría para diseño e implementación del sistema informática (US\$50.000) 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Informes financieros del programa ✓ Desembolsos ✓ Plan de Cuentas ✓ Visitas de inspección ✓ Evaluación final ✓ Informes de Avance del MIFIC ✓ Informes de consultoría ✓ Informes de auditoría 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Desembolsos son oportunos y suficientes ✓ Existen consultores con las calificaciones deseadas, dispuestos a trabajar bajo las condiciones previstas.

Sistema de Tramitación Simplificada para la Formación de Empresas
TC-0206031

Anexo I
Página 4 de 4

Resumen Narrativo	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
9. Realizar consultoría de estrategia operativa; 10. Realizar consultoría para diseño e implementación del sistema informática 11. Realizar cursos de capacitación al personal STS y organismos 12. Realizar pasantías a VUI exitosas 13. Realización de Talleres 14. Realización de seminarios 15. Realizar consultoría Sistema Atención en Línea 16. Realizar consultoría VUI Departamentales 17. Realizar consultoría privatización VUI 18. Realizar consultoría diseño y ejecución programa de difusión 19. Contratar consultores para sistema de seguimiento continuo 20. Realizar Evaluación final 21. Realizar auditorías anuales	<ul style="list-style-type: none"> • 5 cursos de capacitación realizados (\$18.000) • 6 pasantías (US\$12.000) • 2 talleres (US\$45.000) • 4 seminarios (US\$40.000) • Contratación consultoría Sistema Atención en Línea (US\$10.000) • Contratación consultoría VUI Departamentales (US\$15.000) • Contratación consultoría privatización VUI (US\$12.000) • Contratación consultoría diseño y ejecución programa de difusión (US\$110.000) • Contratación consultores para sistema de seguimiento continuo (US\$20.000) • Contratación de evaluación final (US\$7.000) • Contratación de Auditorías anuales (US\$30.000) 		