



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE



QUARTERLY REPORT APRIL 2008 – JUNE 2008

*USAID Contract No. FFP-I-00-04-00095-00 (Task Order No. 286)
SEGIR/CLIR IQC*

Submitted by

Financial Markets International, Inc.
USAID Contractor

Report prepared for the United States Agency for International Development.
USAID Contract Number FFP-I-00-04-00095-00 (Order No. 286).
Under the SEGIR-CLIR IQC.

Implemented by:

Financial Markets International, Inc.
7735 Old Georgetown Rd., Suite 310
Bethesda, Maryland, 200814
Tel: 301-215-7840
Fax: 301-215-7838
Email: fmi.hq@fmi-inc.net

Disclaimer

The opinions and conclusions expressed in this publication do not necessarily reflect the views of the United States Agency for International Development or the United States Government.

Table of Contents

I.	Executive Summary.....	4
II.	CAFTA Compliance.....	6
III.	Legal/Regulatory Reform.....	8
IV.	Trade Capacity Building.....	9
V.	Public Education and Outreach.....	12
VI.	Project Issues.....	14

Annexes

Annex A. Asociatividad Publica Privada (PPP) como mecanismo para el desarrollo de energía renovable en Nicaragua.

Annex B. E-Legislation final documents by Consultant Luis Soto. A copy of the whole document already handed to USAID. Extra copies are available in electronic format upon request.

Annex C. Proposal on the Project Trade Law – *Proyecto de Ley de Comercio Exterior*.

Annex D. Report on Commercial ADR Technical Assistance by Camilo Azcarate.

Annex E. Technical analysis of the TA to COSEP on the Ejes de Desarrollo.

Annex F. Table of Hits on the Project Website (WWW.Procafta.net)

Annex G. Evaluations and Participants number and gender of each outreach event

I. Executive Summary

USAID/Nicaragua's country plan and strategic objectives emphasize the importance of assisting the country in its efforts to improve the social, economic and political environment through: Governance (SO1), including a more transparent and open GON; Economic Freedom (SO2), emphasizing more open, diverse and productive sectors; and Social Investment (SO3), resulting in a healthier and better educated populace. With approval of DR-CAFTA by the National Assembly on October 1, 2005, the country's public and private sector were presented with a series of opportunities and challenges, which, if addressed correctly, would improve the prosperity and welfare of both current and future generations of Nicaraguans. In order to achieve this, Nicaragua had to implement a two-pronged strategy:

- **Cumplimiento/Compliance:** design and implement policies, laws, regulations and procedures which meet Nicaragua's treaty obligations to other DR-CAFTA members.
- **Aprovechamiento/Benefits:** practical steps which will insure that the country's businesses and citizens reap the benefits of DR-CAFTA through increased jobs, sustainable economic growth, and greater opportunity.

The USAID/Nicaragua Support to the Implementation of DR-CAFTA Project (Task Order 03, Contract No. FFP-I-00-04-00095-00) is designed to assist Nicaragua in achieving tangible and practical results in these areas, as well as other complementary sectors. Without progress on *both* levels, DR-CAFTA's promise will not be fulfilled. The Project (ProCafta) is designed to deliver targeted technical assistance to key stakeholders in the private, public and non-governmental sectors, implementing initiatives in institutional strengthening, legal/regulatory reform, training/capacity building and public awareness.

During this Quarter, USAID completed a fifth modification to the Task Order, including an expanded scope of work and additional funding. Following negotiation and signature, the ProCafta team developed a new workplan in consultation with USAID/Nicaragua and in coordination with key local partners. As a result, a new workplan for the period June 1, 2008 to January 31, 2009 was drafted/approved, a branding and marking strategy completed, and a detailed budgeting plan completed. Simultaneously, the Project maintained an aggressive schedule of technical assistance implementation in all key areas including legal/regulatory reforms, trade capacity building (TCB), CAFTA compliance, and public awareness.

The Project continues to operate in a dynamic political and economic environment which is increasingly polarized. The GON is more focused on international visibility and acceptance than addressing economic challenges brought about by high international oil prices and rising inflation, making it at times a slow moving and complex partner. This situation does, however, open opportunities for technical assistance in areas neglected by the Government. ProCafta has increasingly worked with the private sector on capacity building initiatives designed to take advantage of export markets opened up by CAFTA/DR, while also recently seeking to support efforts to establish a real public-

private dialogue on critical issues such as energy, the environment, and intellectual property rights.

The Project maintains an aggressive implementation schedule due to the excellent working relationships it has established with the private sector and its reputation as an impartial, honest advocate for DR-CAFTA issues in Nicaragua. Although work with the public sector has slowed, the Project continues to dialogue with champions for free trade within the GON and maintains an active working relationship with its key governmental counterpart, MIFIC. The Project's ability to produce tangible results and provide experienced specialists to deliver highly technical expertise continues to generate demand for assistance from local institutions. As a result, two cooperation agreements were negotiated and signed with MIFIC, one to provide technical assistance to strengthen the Ventanilla Unica de Inversion (VUI) in cooperation with ProNicaragua and the second to advance the next phase of IPR modernization. Selected highlights from this Quarter include:

- **Public Private Partnership (PPP) Conference.** ProCafta joined with COSEP and FUNIDES to design and implement a high level conference focused on resolving critical obstacles to developing the energy sector. In particular, the program focused on promoting public-private partnerships for investment, including a series of detailed recommendations which would help improve medium term prospects for developing alternative energy sources. In order to achieve this goal, FMI Senior Adviser Carlos Yermoli traveled to Nicaragua and prepared a detailed diagnostic, interviewed all key stakeholders, and helped to design and to moderate the Conference itself where his recommendations were presented. The Conference took place April 29th and included remarks/presentations by Nicaraguan Vice President Jaime Morales-Carazo, U.S. Ambassador Paul Trivelli, World Bank and IDB representatives, and leading energy companies active in Nicaragua and the region. Key topics covered included: the nature of PPP and experiences in infrastructure and energy; regional cases of PPP in Central America; lessons learned from a contractual case study of PPP utilized successfully in Laos; and recommendations for developing PPP in renewable energy in Nicaragua. See Annex A for full document on PPP proposal for Nicaragua.
- **IPR patent, copy right and plant varieties registry automation.** ProCafta advanced negotiations with MIFIC on the next phase of automation for Intellectual Property Rights registration in accordance with Chapter XV of DR/CAFTA. A Mutual Cooperation Agreement between MIFIC and ProCafta was negotiated and signed by Minister Solorzano. Based on previous experience, high levels of cooperation between the IPR technicians, GON related institutions, and the software developer to be contracted by the project, are crucial if this phase of the automation process is to be completed in a timely fashion.
- **E-legislation.** FMI legal expert Luis Soto finalized his analysis and recommendations of nascent Nicaraguan E-legislation, including draft laws for e-commerce, electronic signatures, and informatics crimes. His final

- recommendations were vetted with key Nicaraguan stakeholders and the final report delivered to USAID/Nicaragua for public distribution per the Mission's policy concerning sensitive laws and legal drafts. It is anticipated that the Mission will also share the analysis and recommendations with the CAFTA/DR Regional Project and other interested parties. Final documents and proposals are attached in Annex B.
- **Ley de Comercio Exterior.** ProCafta completed a series of revisions to the 1998 draft "Ley de Comercio Exterior," an important effort as recently demonstrated in the complicated Nicaraguan-EU trade negotiations where the lack of a modern Foreign Trade Law was an issue (it is part of the DR-CAFTA Complementary Agenda approved by Nicaragua). The draft will be presented to the private sector, and COSEP has indicated a willingness to take the lead in championing passage, pending completion of a series of strategic planning and consensus building meetings with other key stakeholders. Copy of final report in Annex C.
 - **Commercial Alternate Dispute Resolution (ADR).** Following a series of consultations and analyses on how to improve arbitration and mediation services in Nicaragua, the country's two chief providers of these services - AMCHAM and CACONIC - decided to merge their two ADR Centers into the "*Centro de Mediación y Arbitraje Antonio Leiva Perez.*" In support of this merger, ProCafta Expert Camilo Azcarate returned to Nicaragua for an intensive technical assistance assignment focused on working with the Center Director and key staff on a critical operations review. As a result, the Center began implementing reforms to its: a) mediation procedures, b) ethic regulations and tools (forms and control files), and; c) mediator's evaluation and selection patterns. In addition, a new vision/mission statement was developed and the Center's administrative personnel were trained on best practices for administration and use of the new tools. The low caseload in ADR remains a key issue, as does overall credibility and the fees charged for services. See Annex D for details of final report of the Technical Assistance to the Unified ADR Center and summary of 5 working sessions.
 - **Trade Capacity Building.** ProCafta collaborated with several USAID projects and local partners to deliver a comprehensive training seminar on "Market Opportunities for Roots and Tubers" for producers in Matagalpa and surrounding regions. The seminar covered both theory and practice in detail, including presentations and hands-on training in post harvest techniques and requirements during a field trip to one of the main processing plants. The seminar was highly successful, with over fifty four producers from the remote regions of Muy Muy, Matiguas, Pueblo Nuevo, El Tuma, Valle La Isla, Rio Blanco Masak and La Perla participating.
 - **HACCP Training Manuals.** ProCafta's HACCP Expert Gonzalo Pertz designed and drafted five comprehensive manuals for Nicaraguan producers and SME exporters entitled "*Guías prácticas para el cumplimiento de las regulaciones sanitarias de Estados Unidos.*" In order to create sustainable local technical

capacity for implementing the recommendations, a training seminar on the usage of these manuals was delivered to a select group of 54 technical experts and trainers from CEI, APEN, CADIN, MAGFOR, MIFIC and local Universities. This group will leverage the impact of both the manuals and the training by serving as trainers/technical advisors to producers and SMEs who are the final end-users of the manuals.

- **FUNIDES.** ProCafta continued its support of this economic policy thinktank during this Quarter, assisting it with ongoing institutional development, technical analyses and fundraising activities. This includes:
 - Completion of a study on “*Inflación, salarios y ciclo económico en Nicaragua*” including sections on the causes, effects and possible outcomes of inflation and its economic impact. It also contains a series of recommendations on public policies aimed at solving this problem. ProCafta, with USAID’s approval, will print this document under the FUNIDES flag, with the latter distributing it to selected partners during the next reporting period.
 - Hiring of a Nicaraguan legal expert to reform FUNIDES bylaws, a report on which has already been presented to the Board and is currently pending approval.
 - Hiring of a local business development and fundraising expert to work with FUNIDES on self sufficiency and sustainability of the foundation.
 - Initiated technical assistance to FUNIDES on implementing fundraising recommendations, developing additional publications and economic analyses, and following up on recommendations made to date.

- **COSEP.** ProCafta continues to expand and deepen its work with Nicaragua’s private sector, in particular those institutions who are champions for DR-CAFTA Reform. In particular, cooperation with Nicaragua’s leading chamber of commerce, COSEP, has increased as the institution’s new management has aggressively positioned it as non-partisan advocate for economic development. During this Quarter, in addition to the earlier referenced collaboration on the Energy Sector PPP Conference, FMI Vice President Peter Levine also completed an analysis of the Ejes de Desarrollo process launched by COSEP and the GON in December of 2006. This analysis focused on evaluating and making recommendations for improvement in planning, coordinating, monitoring and communications efforts of the infrastructure and energy work group within the Ejes de Desarrollo. The recommendations have been presented to COSEP’s Board and follow-up will take place in the next Quarter. See Annex E for full document on the Ejes de Desarrollo by Mr. Levine.

II. CAFTA COMPLIANCE

Project efforts in support of DR/CAFTA compliance focused on Intellectual Property Rights (IPR) issues and Alternative Dispute Resolution (ADR). Work during the quarter

focused on institutional strengthening, legal/regulatory reform, and modernization of registry systems.

- *Commercial ADR:* Following the decision to merge the ADR Centers of CACONIC and AMCHAM, the Project joined other donors and USAID projects in a joint effort to promote continued improvement in dispute resolution for Nicaragua. ProCafta will focus only on areas concerning commercial mediation, while the Program Estado de Derecho will focus on commercial arbitration and ADR for community conflicts. The Unified Center will continue to receive technical assistance through the BID's *Programa Implementación de Métodos Alternos de Resolución de Conflictos Comerciales y Laborales*. FMI/ProCafta's senior international mediation specialist, Camilo Azcarate, traveled to Nicaragua during this period to assist the structuring of the new center, working in particular on new mediation procedures and ethics regulations, administrative tools (forms and control files) for the mediation process, and establishing for evaluating and selecting third party mediators. The Unified ADR Center completed proposals to modernize these policies and procedures, while also developing and issuing new vision and mission statements. The ADR Center's administrative personnel were also trained in the administration and use of the new tools. Highlights of the expert's final report include recommendations for:
 - Immediate modification of mediation fees.
 - Building alliances for case referrals.
 - Developing and directing a targeted marketing and communication campaign.
 - Diversification of sources of income for the center.
 - New approaches to promote mediation through the establishment of a "pledge." This pledge would enable enterprises to commit among each other to use mediation in case of conflict, coordinate a cost free "Mediation Day Services" and the possibility to offer enterprises and organizations a "prepay" program for mediation services.
 - Training a small group of highly qualified mediators (maximum 10) in advance commercial mediation techniques.

A copy of the Mr. Azcarate's final report, as well as the summary of the 5 working-sessions conducted, are attached to this quarterly report as Annex D.

- *Patent, Copyright and Plant Variety Protection and Registry Automation.* Following the successful transfer of the *Trademark Registry Automation* software system to MIFIC, Minister Solorzano requested additional USAID support through ProCafta to automate three additional IPR registry modules: Patent, Copyright and Plant Variety Protection. Close technical collaboration among IPR/MIFIC technicians, ProCafta staff, and a software contractor will be necessary to successfully complete an initiative of this scope. Therefore, although automation of these modules was contemplated earlier, ProCafta negotiated carefully with MIFIC before agreeing to proceed in order to insure that the necessary support would be available during design and implementation. As a

result, MIFIC's Director General Sara Amelia Rosales signed a mutual collaboration agreement for MIFIC under which close collaboration is clearly stipulated and ProCafta has proceeded to emit Expressions of Interest and Proposals from local software developers. FMI IT Expert Pedro Souss will also travel to Nicaragua to provide guidance during the design and selection phase of this initiative.

III. LEGAL/REGULATORY FRAMEWORK

ProCafta continues to review and prepare draft revisions to the Nicaraguan legal and regulatory framework as part of efforts to facilitate trade and investment. However, given the ambitious agenda in the Task Order's new scope of work, the Project will scale back its active participation in the labor-intensive process of refining and vetting recommendations with local partners. Instead, ProCafta's legal staff has begun finalizing and delivering recommendations in priority areas, and will focus on providing comments/revisions to key draft laws on a priority basis. Particular attention will be paid to key laws pending passage that are part of the Project's Agenda including the Coastal Law, *Ley General de Migracion y Extranjeria*, *Ley de Sociedades de Garantias Reciprocas*, *Ley de Comercio Exterior*, and *Energia revenovable*. Specific highlights of recent activity includes:

- *E-legislation*. The Project has worked actively in response to an original request of technical assistance from MIFIC on refining and updating of three key draft pieces of E-legislation: 1) *Anteproyecto de Ley de Comercio Electronico* (E-Commerce Law); 2) *Anteproyecto de Ley de Firma Electronica* (Electronic Signature), and; 3) *Anteproyecto de Ley de Delitos Informaticos* (Informatics Crimes). ProCafta Expert Luis Soto finalized his analysis, commentary, and benchmarking efforts, while also vetting recommendations with key players in Nicaragua and Project partners during this Quarter. His final report has been delivered to the USAID Mission for further distribution to interested parties. See copy of final documents in Annex B.
- *Legal Metrology Standards & Accreditation*. During this Quarter, the Project completed translation and distribution of a highly technical report on metrology issues by international expert Daryl Tonini. This initiative, implemented in response to a MIFIC's request, focused on recommending changes to the existing legal framework in order to bring Nicaragua into DR-CAFTA compliance on weights and measures (metrology). The final report provides an analysis of the current Legal Metrology framework, as well as a complete benchmarking study for Nicaragua and other DR-CAFTA member countries in the field of metrology and standards. Key recommendations include:
 - Implementation of metrology laws and practice by MIFIC through the application and verification of international system units.

- Strengthening the GON working relationship with the private sector to obtain inputs and closer collaboration on legal metrology laws and regulations.
- Correcting the system of initial and subsequent verifications. In this regard, it is paramount that MIFIC develops regulations and procedures, working standards and training material for its officers, expand the capability of LANAMET (National Standards Lab), and, delay the implementation of device evaluation and importer's certificates until a the system for initial and subsequent verification is established and running.

A copy of the Report and/or it Executive Summary is available in electronic format upon request.

- *“Proyecto de Ley de Visa de Negocios e Inversión.”* Following up on a request from MIFIC, the ProCafta legal team completed final analysis and vetting of the draft *“Proyecto Ley de Visa de Negocios e Inversión.”* The analysis revealed that a more efficient manner of achieving the goal of establishing a Business Visa process for Nicaragua was to amend the existing Immigration Law by incorporating a new Chapter. The analysis further revealed that such an initiative would also serve the purpose of clarifying several contradictory portions of the Immigration Law. A strategy for implementing such an approach was agreed to with MIFIC. A consensus was achieved on this approach via a series of meetings with a GON interinstitutional working group composed of key players from MIFIC's Dirección de Fomento de las Inversiones, Dirección General de Migración y Extranjería, Asesoría Legal del Ministerio de Gobernación and the Dirección Consular del Ministerio de Relaciones Exteriores.

The proposal is a comprehensive approach which takes into consideration an in-depth analysis of the current Immigration Laws. MIFIC, DGME and Foreign Affairs Ministry authorities have received the proposal and indicated their willingness to recommend passage, including the following key recommendations:

- a) The objective and coverage was expanded to include investors in addition to business visitors.
- b) The economic benefits for this visa tenants passed from three to five. Also, the holder of this new type of visa would be allowed to engage in commercial and financial transactions and procedures (*“suficiente documento probatorio para realizar trámites de carácter mercantil y financiero en el país”*).
- c) Requirements to obtain this visa are reduced and application requirements clearly stipulated. This initiative simplifies procedures and directly reduces non technical barriers to trade.
- d) Granting and rejecting procedures were included in this proposal, as well as notification deadlines to applicants.

- e) Foreign legal residents are also allowed to apply under this proposal, either through a personal application or through a specific invitation from any of the registered Chambers of Commerce, public institutions or private businesses.

Final document already submitted to USAID. A copy of the final document is available in electronic format upon request.

- *Ley de Sociedades de Garantías Recíprocas*. ProCafta reanalyzed the relevant draft with an emphasis on DR-CAFTA obligations. Working closely with colleagues at AmCham, ProCafta identified several issues in the draft, passed June 3rd at the National Assembly for discussion (*dictaminada favorablemente*), including the following:
 - a) The regulatory body is a GON interinstitutional commission ("*Comision Interinstitucional de Sociedad de Garantía Recíproca para MIPYME*") formed and directed by the MIFIC and includes the Central Bank and the Superintendencia de Bancos y Organismos Fiancieros (SIBOIF). This is potentially a concern for the private sector because it might allow the GON to intervene in private commercial agreements under the law.
 - b) A third category of members has been added, the mixed (*mixta*) or public-private category. This is not contemplated in the compared legislation ("*legislacion comparada*") which only has private, state and international cooperation institutions. This also raises questions about the authority of the Sociedad de Garantias Reciprocas to favor non-transparent institutions and political clients.
 - c) There is no control over usage of funds made available under this law for *MIPYMES* and *Sociedades de Garantias Reciprocas* promotion. These funds originate largely from European donors.
 - d) The law allows for unilateral decision taken by the Technical Committees and the "*Comision Interinstitucional de Sociedad de Garantias Reciprocas para MIPYME*" with regards appeals for administrative or unlawful decisions. COSEP is planning to propose a revision to this clause.

Final document already submitted to USAID. A copy of the final document is available in electronic format upon request.

IV. TRADE CAPACITY BUILDING (TCB)

During this Quarter, the Project's TCB efforts focused on a series of conferences, seminars, and institutional strengthening initiatives aimed at both addressing current issues in the Nicaragua economy and developing the capacity to take advantage of DR-CAFTA opportunities in the long run. This included the high level Public Private Partnership (PPP) Conference on renewable energy, a regional seminar at La Dalia on best practices for producers and SMEs seeking to export, the completion of a series of HACCP manuals, and specific initiatives with Project partners COSEP and FUNIDES. Specific highlights include:

- *COSEP – PPP, Energy Conference.* On April 29, ProCafta implemented a high profile conference on Public-Private-Partnerships (PPP) for investments in renewable energy, with opening remarks delivered by Nicaraguan Vice President Jaime Morales Carazo and U.S. Ambassador Paul Trivelli. The conference was carried out in collaboration with both COSEP and FUNIDES and focused on feasible options for developing the critical energy situation in Nicaragua through investments in renewable energy. FMI Expert Carlos Yermoli played a lead role in the analysis, design and management of the Conference, presenting the findings of his studies and helping to moderate the event. In addition, presentations were made by: Sr. José Echeverría on gas production through residues management "*Manejo Integral de Desechos Sólidos*" (MIDES) from El Salvador; Sr. Leonel Umaña of the wind energy project "*Mesoamérica Energy of Costa Rica*"; and Fernando Lecaros of the World Bank who reviewed contractual issues in PPP, using a case study from Laos as an example.
- *COSEP, Institutional Strengthening.* As part of an expanded agenda of technical assistance to Nicaragua's private sector, ProCafta worked closely with COSEP on a series of activities designed to create institutional capacity both within the Chamber and with its members. This included:
 - An analysis of the Ejes de Desarrollo process launched by COSEP and the GON in December of 2006 in order to assist in expanding and deepening its impact. This analysis focused on evaluating and making recommendations for improvement in planning, coordination, monitoring and communications efforts of the infrastructure and energy work group within the Ejes de Desarrollo. The recommendations have been presented to COSEP's Board and follow-up will take place in the next Quarter.
 - Work with USAID, the Programa de Produccion Mas Limpia and PA Consulting on a proposed conference and fair on energy efficiency and clean production which would be implemented with COSEP.
 - Designing and facilitating a workshop for COSEP in order to identify the key issues affecting the business environment in Nicaragua. During the workshop, the 16 member associations of COSEP presented crosscutting issues that affect the business environment. After discussing these issues, they selected the top issues (rule of law, respect for free enterprise, energy crisis, GON's rhetoric) and prepared a series of recommendations for each one. The results of the events were used to prepare a document to be presented to the GON for policy making.
- *APEN/CEI/Technoserve: Export Market Opportunities for Roots and Tubers under CAFTA/DR.* ProCafta collaborated with several USAID projects and local partners to deliver a comprehensive training seminar on "Market opportunities under CAFTA for roots and tubers produced in Nicaragua" for producers in the Matagalpa and surrounding region (La Dalia). The seminar covered both theory and practice in detail, including presentations and hands-on training in post harvest techniques and requirements during a field trip to one of the main processing plants. Despite a

remote location and significant logistics issues, the seminar was highly successful, with over fifty four producers from Muy Muy, Matiguas, Pueblo Nuevo, El Tuma, Valle La Isla, Rio Blanco Masak and La Perlita participating.

- *CEI/APEN/CADIN/MAGFOR/MIFIC/Academia*. Seminario “*Guías Prácticas para el Cumplimiento de las Regulaciones Sanitarias de Estados Unidos*”. Project advisor Gonzalo Pertz designed a series of six (6) practical manuals on US safety regulations for food products and directed a “train the trainers” for over 50 potential end-users. This included technicians from MAGFOR, MIFIC, CADIN, APEN, CEI and various universities who were given copies of the manuals and trained on their practical use, with the understanding that they would leverage the training by acting as advisers and consultants to producers in Nicaragua. During the next Quarter these manuals will be reproduced and distributed to various technicians and institutions involved in manufacturing for exports and HACCP issues. The six designed practical manuals are: 1) *Aditivos alimentarios en la legislación de Estados Unidos*; 2) *Buenas Prácticas de Manufactura en el procesamiento de alimentos*; 3) *Procesamiento de alimentos acidificados*; 4) *Sistemas de Análisis de Peligros y Puntos Críticos de control (HACCP) en la legislación de Estados Unidos*; 5) *Alimentos de baja acidez procesados térmicamente y herméticamente sellados* and 6) *Requisitos de sanitización en plantas de alimentos dentro de la legislación de los Estados Unidos*.

CEI/APEN/CADIN. Seminario “*Recomendaciones sobre estrategias de exportación para las PYMES*”. Following a request from CEI and APEN to help them better coordinate and prioritize the services each institution provides to PYMES with export potential, the Project agreed to hire a local specialist who would complete an analysis of the issues and deliver a training seminar on the results. This initiative would fulfill a Project goal of improved coordination among service providers in the export sector, while also increasing the impact of technical assistance delivered to SMEs on export issues. Jose Maria Buitrago was hired to work with CEI, APEN and CADIN in identifying their strengths and weaknesses, with the aim of improving the quality and type of services provided to their associates and partners. Mr. Buitrago recommended a specific strategy for each institution, focusing on issues of competitiveness and best practices for increasing exports under CAFTA/DR. Over 50 participants were trained during a final workshop, including representatives from both the private and public sector (MIFIC, INPYME, CONIMYPME, CEI, APEN, CADIN and academia). 50% of the participants were women. A copy of the final report is available in electronic format upon request.

- *FUNIDES*. ProCafta took several steps during this Quarter to advance institutional strengthening of this economic policy think tank based on previous recommendations made by international experts Drs. Robert Landmann and Robert Bond. This included hiring a legal advisor to revise FUNIDES’s bylaws, an activity which is currently pending approval by the FUNIDES Board of Directors. In addition, the Project contracted Ana Cecilia Tijerino to help implement recommendations made by Julio Teran, including design of a workplan for business strategy, fundraising and internal restructuring activities. In addition, ProCafta supported a study of inflation in

Nicaragua entitled “*Inflación, salarios y ciclo económico en Nicaragua*” it was completed and will be published/distributed in the next Quarter.

V. PUBLIC EDUCATION AND OUTREACH

Outreach and public awareness remain an integral and ongoing part of all ProCafta activities. During this Quarter ProCafta delivered a total of four (4) seminars in Managua and one in Matagalpa.

The Project’s webpage, www.procafta.net continues to be a key source of information and public outreach. Detailed information on the number of hits and preferences can be found in Annex E. In addition, copies of evaluations and a breakdown of participants by gender from each outreach event can be found in Annex F.

NEXT QUARTER PLANS

During the upcoming Quarter, the Project will complete several legal/regulatory initiatives in the SOW, focusing on the priority laws in CAFTA/DR and the Complimentary Agenda. In capacity building, the focus will be on private sector development (Funides, COSEP, APEN), training in ADR issues, and training on CAFTA/DR opportunities for exporters and producers. Selected highlights include:

- *Ventanilla Unica; VUI/NICAEXPORT.* Technical assistance to improve the efficiency of investment and export promotion efforts, through the analysis and establishment of a “one-stop-shop” for these services in Nicaragua based on regional and international best practices.
- *SME Financing Workshop.* A high level workshop on obstacles to accessing finance by Nicaragua’s SME sector (PYMES) will be held, including modules on trade finance, automation, and best practices for lending to SMEs. The agenda is being developed by FMI President Robert D. Bond who will complete a series of interviews and strategic planning sessions in the next Quarter.
- *IPR Automation.* Complete the procurement process and select/contract a local software developer who will work with ProCafta, MIFIC and other stakeholders on automating the three remaining IPR modules.
- *Reviewing Trade Legislation.* Present to MIFIC and the private sector the proposed inclusion of Visa de Negocios Chapter to the draft *Ley de Migracion y Extranjeria*. Complete revision and proposals for the *Ley de Sociedades de Garantias Reciprocas*.
- *Environmental Legislation.* Propose reforms to environmental laws including the *Proyecto de ley de costas, ley general del medio ambiente y ley de delitos ambientales*. Modify additional key legislation that presents non technical barriers to Chapter XVII and to the Environmental Cooperation Agreement (ECA).
- *Compliance to CAFTA/DR.* Complete a series of proposals to update the relevant Nicaraguan legislation under Chapters III, IV, IX, XV and XVII.
- Provide technical support to APEN in its upcoming high level *Congreso Internacional de Melones and Expo-Apen 2008*.
- Provide technical assistance to: 1) the dairy sector on inspections and compliance with US market regulations, with an emphasis on Nicaraguan cheese; 2) the beef industry by participating in the Expica Fair with a presentation on market opportunities for Nicaraguan beef under CAFTA/DR, and; 3) producers in Matagalpa on market opportunities and regulations for exports of honey under CAFTA/DR.

- *COSEP*. Technical assistance following up on recent efforts to promote PPP processes in Nicaragua, more efficient energy sector investments, and a higher impact *Ejes de Desarrollo* initiative.
- *Tourism Legislation*. Present final recommendations and actions for revising the “Ley de Equidad Fiscal,” and other legal initiatives concerning this dynamic sector (i.e. *Visa de negocios, Ley de pensionados rentistas, etc.*) to Project partners the COSEP and of the two main tourism chambers “*Cámara Nacional de Turismo (CANATUR) and Cámara Nicaragüense de la Mediana Empresa Turística (CANIMET)*.” Consolidate tourism laws 298, 306, 495, and Decreto 628.
- Print and distribute a manual on US standards and phyto-sanitary regulations, including implementation of a train the trainers program for experts from Apen, Cadin, Nicaexport y Magfor on their utilization. This “*Guía sobre estándares y regulaciones fitosanitarias de Estados Unidos y asistencia técnica para el diseño y ejecución de programas de entrenamiento para exportaciones agrícolas de pequeños y medianos productores,*” will include modules on food safety for plants, best practices in manufacturing, processing of low acidity products, use of complementary food additives, and HACCP food safety systems.

VI. Project Issues

- *Project Personnel Rotation.* The Project is experiencing turnover in its professional and administrative staff, as valued personnel have begun seeking out longer term opportunities as the Project nears its end-date.
- *Difficult Political Climate for DR-CAFTA Reform.* The political climate continues to be dynamic, with continued “flare-ups” of highly negative, anti-capitalist rhetoric clouding efforts to work collaboratively on DR-CAFTA issues for Nicaragua. To date, FMI’s open door strategy has mitigated the impact of this environment.

ANNEX A



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE



10

Informe preparado por
Proyecto de Apoyo a la Implementación del CAFTA-DR

**ASOCIATIVIDAD PUBLICA PRIVADA COMO
MECANISMO PARA EL DESARROLLO DE ENERGIAS
RENOVABLES EN NICARAGUA**

Consultor:
Carlos A. Yermoli

Mayo 2008
Managua, Nicaragua

Informe preparado para la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID). USAID Contrato No. FFP-I-00-04-00095-00 (Orden No. 286). SEGIR-CLIR IQC.

Implementado por:

Financial Markets International, Inc.
7735 Old Georgetown RD., Suite 310
Bethesda, Maryland, 200814
Tel: 301-215-7840
Fax: 301-215-7838
Email: fmi.hq@fmi-inc.net

Denegación

Las opiniones y las conclusiones expresadas en esta publicación no necesariamente representan las opiniones de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional o el Gobierno de los Estados Unidos.

INTRODUCCION

Este trabajo ha sido encomendado por PROCAFTA, el Proyecto de Apoyo a la Implementación del Tratado de Libre Comercio para Centroamérica y la República Dominicana auspiciado por la Agencia Estadounidense de Desarrollo Internacional (USAID).

PROCAFTA colabora en Nicaragua con el Consejo Superior de la Empresa Privada (COSEP) y con la Fundación Nicaragüense para el Desarrollo Económico y Social (FUNIDES) para la realización de una conferencia destinada a explorar las opciones de Asociatividad Pública Privada (APP) en el desarrollo de energías renovables en Nicaragua.

Esta conferencia, a tener lugar en Managua el 29 de abril de 2008, contará con diversos expositores que describirán ejemplos, requisitos y opciones para la APP en energías renovables. En este trabajo se resume el contenido de dos sesiones de esa conferencia.

SESION I - LAS APP'S EN INFRAESTRUCTURA Y ENERGIA

CONCEPTO DE LA ASOCIATIVIDAD PUBLICA PRIVADA (APP)

DEFINICIÓN GENERAL

El término APP se utiliza, en términos generales, para designar una modalidad de desarrollo de obras de infraestructura en la cual los sectores público y privado comparten de alguna manera los riesgos de ese desarrollo.

RIESGOS A COMPARTIR

Los riesgos a compartir pueden ser riesgos durante el desarrollo del proyecto tales como exploraciones en busca de un recurso, riesgos geológicos o hidrológicos durante la construcción o riesgos de mayores costos derivados de factores laborales o de costos o atrasos en el suministro de equipos. También pueden ser riesgos durante la operación del proyecto que pueden incluir riesgos del mercado, riesgos de suministro de insumos o riesgo asociado con la tasa de cambio relativa entre el mercado y la moneda de denominación de la deuda o capital del proyecto.

APP NATURALES Y COYUNTURALES

APP NATURALES

En muchos casos la APP es una modalidad natural por tratarse de actividades fundamentalmente no atractivas por si mismas para la inversion privada porque el costo económico del producto o servicio de la actividad no puede trasladarse al usuario en su totalidad. Tal es el caso de obras de infraestructura destinadas a salud pública, a educación o a muchos servicios públicos en zonas de baja densidad de población o destinados a usuarios de bajos recursos. En estos casos la APP puede simplemente ser un

subsidio extra-sectorial por medio del cual el estado garantiza al prestatario la inyección de un ingreso por encima de la tarifa prevista para el servicio.

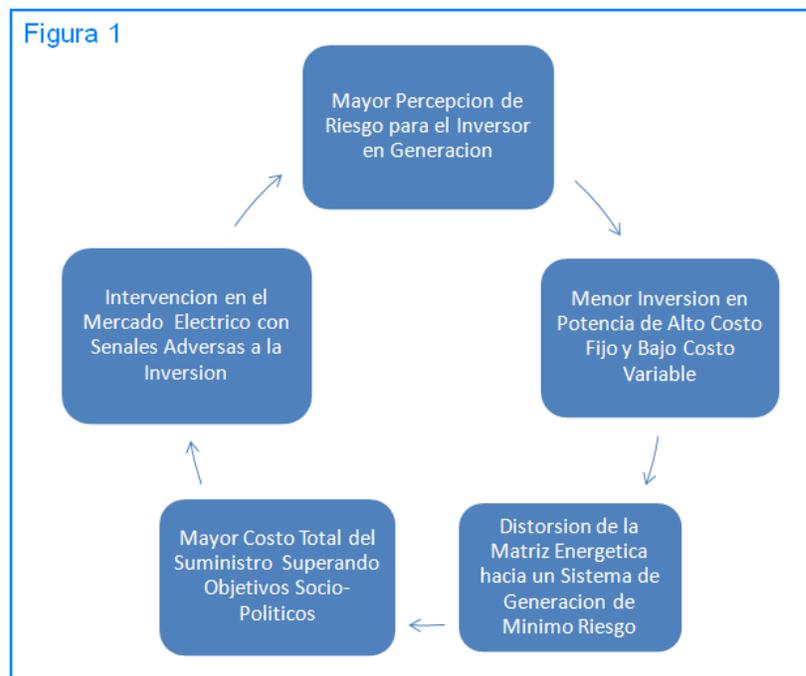
APP COYUNTURALES

Hay actividades que son atractivas para la inversión privada y que, si logran desarrollarse bien, pueden ofrecer servicios a un costo compatible con la posibilidad y voluntad de pago del usuario. Por diversas razones externas a la relación costo-precio puede ocurrir que algunas de esas actividades no logran desarrollarse bien y entonces la relación costo-precio termina por distorsionarse al punto de que la actividad deja de ser atractiva para el inversor y/o el costo del servicio termina por elevarse por encima de la posibilidad de pago del usuario.

Tal es el caso del segmento de generación del sector eléctrico de Nicaragua que examinaremos en más detalle en busca de una solución al ciclo de deterioro en el que está actualmente sumido.

CICLO DE DETERIORO DEL SUBSECTOR DE GENERACION ELECTRICA

Nicaragua y la mayor parte de América Latina posee recursos energéticos tales que, mediante un nivel sostenido de inversión, puede abastecerse de energía eléctrica a un costo de largo plazo mucho menor que en casi todo el resto del mundo. El nivel de desarrollo económico y social de la región es tal que los consumidores en las áreas urbanas, donde se concentra la mayor parte de la demanda eléctrica, están en condiciones de pagar por ese costo económico. Finalmente, no hay escasez de fuentes de financiamiento altamente dispuestas a ofrecer capital a tasas razonables y consistentes con los costos de largo plazo indicados.



Sin embargo, el sector de generación eléctrica no ha logrado mantener un nivel sostenido de inversión en potencia de bajo costo variable traduciéndose en el ciclo de deterioro que se ilustra en la Figura 1.

Las investigaciones realizadas para el desarrollo de este trabajo llevan a la conclusión de que el componente de "percepción de riesgo"

no obedece al caso habitual que se observa en otros países donde el sector privado no invierte por falta de confianza en el mercado.. En Nicaragua el motivo más evidente de la falta de inversión privada es que parece existir una persistente falta de confianza del sector público hacia el privado para el desarrollo de grandes proyectos de generación eléctrica con recursos renovables.

Nicaragua, como muchos países de todo el mundo, reestructuró su sector eléctrico en la década del 90 para dar más agilidad a la inversión privada y liberar al estado de una responsabilidad financiera que era mas necesaria en otros sectores. Sin embargo, el estado no ha querido perder el control del desarrollo de los grandes emprendimientos hidroeléctricos que se vienen estudiando desde hace décadas y que ya venían posponiéndose, en contraste con otros países, que los fueron desarrollando a través de sus monopolios estatales de electricidad.

Esta circunstancia puede deberse a motivos puramente ideológicos, o a la percepción de que el estado puede hacer proyectos más económicamente que el sector privado o a que el proceso de licencias no le brinda al estado el control necesario para definir los parámetros que deben respetarse. Sea como fuere el resultado es que el sector no se desarrolló como podía haberse desarrollado y por ese motivo el concepto de APP tiene mucha mas relevancia como posible solución.

MODALIDADES DE APP

Las APP pueden tomar muchas formas de las cuales la más común es una concesión para la realización de la infraestructura y luego su operación bajo un régimen en el cual el sector público le garantiza al sector privado una compensación, ya sea enteramente sufragada por el usuario del servicio o en parte por el usuario y en parte por el estado, de tal forma que la infraestructura se desarrolle sin implicar grandes riesgos para ninguna de las partes participantes.

La forma mas común de APP en el sector de generación corresponde a las llamadas BOT (construcción, operación y transferencia) y sus diversas variedades. En estos casos el sector privado desarrolla un proyecto de generación y lo opera durante un período de años con compra de energía por parte del sector público a precios preestablecidos que le permitirán garantizar una rentabilidad. Esta es una opción que ha dado excelente resultado en muchos países.

En las siguientes sesiones de la conferencia se expondrán ejemplos de APP para el desarrollo de generación eléctrica a base de recursos renovables. En la sesión IV se hará un examen de las causas de la baja inversión en energías renovables en Nicaragua y se propondrá una variedad de APP basada en el concepto de BOT pero ajustada a las necesidades actuales del sector.

SESION IV - VIABILIDAD, REQUISITOS Y ALTERNATIVAS PARA EL DESARROLLO DE APP'S EN ENERGIA RENOVABLE EN NICARAGUA

FUNDAMENTOS ECONOMICOS DE LOS SISTEMAS DE GENERACION

ESTRUCTURA DE COSTOS DE LAS TECNOLOGÍAS DE GENERACIÓN

Las centrales de generación eléctrica se caracterizan por tener una relación inversa entre costos fijos y variables derivada de la diversidad de tecnologías, recursos naturales y combustibles empleados en la generación eléctrica.

Esto se ilustra en la Figura 2 mediante rectas que establecen el costo anual de utilizar 1 MW de diferentes tecnologías de generación en función de la cantidad de horas de esa utilización. Para una utilización de cero horas las rectas indican el costo fijo anual de esa

Figura 2

TIPO	TECNOLOGIA	COMBUSTIBLE	INVERSION us\$/MW	COSTO FUJO us\$/MW-a	COSTO VARIABLE us\$/MWh
Punta	Turbina de Combustion Motor Diesel Rapido	diesel	500,000	25,000	200
Media	Ciclo Combinado Motor Diesel Lento	diesel / bunker	1,000,000	50,000	150
Base	Turbina de Vapor	carbon/geo/biomasa	1,500,000	80,000	50
	Hidroeléctrica / Eólica		2,000,000	80,000	0



potencia de 1 MW y se puede observar que los puntos de corte entre las distintas rectas determina los límites económicos de la utilización de cada tecnología.

Hasta hace unos años estas rectas tendían a cortarse en puntos más uniformemente espaciados sobre el eje horizontal pero el rápido escalamiento en el precio de combustibles diesel y bunker ha hecho que las tecnologías de alto costo fijo resulten más atractivas aún para relativamente pocas horas de utilización anuales y ya las tecnologías de punta solo son atractivas para cubrir

demandas de muy corta duración.

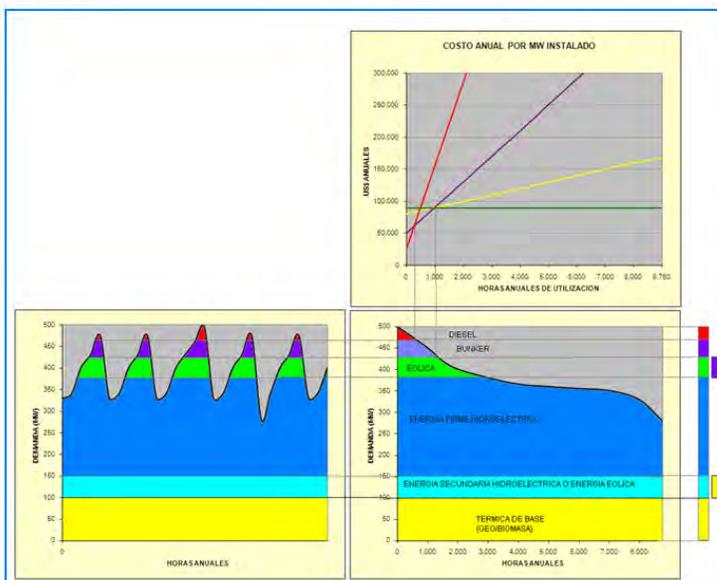
En un sistema perfectamente adaptado la proporción de potencia de cada tipo de central está determinada por esa relación de costos fijos y variables la que se combina con las características de la demanda para que cada central opere dentro de sus límites económicos tal como se ilustra en la Figura 3. Estos niveles ideales de potencia se muestran en la barra vertical de la Figura 3.

Las tecnologías de generación que utilizan recursos renovables tienen alto costo fijo y bajo costo variable pero, en general, no son estrictamente comparables a tecnologías de generación no-renovables porque su despacho puede depender no solo de consideraciones

económicas sino que puede estar limitado por la disponibilidad del recurso natural. Así es que, la Figura 3 muestra como la producción hidroeléctrica puede separarse en una producción firme, es decir tan confiable como la de una central térmica. La producción firme desplaza tanto combustible como potencia térmica del sistema mientras que la producción secundaria solo desplaza combustible. También se puede observar que la potencia de centrales eólicas no puede eliminar la necesidad de potencia de reserva de otras centrales porque siempre existe la posibilidad que la eólica no pueda operar en el momento de máxima demanda del sistema.

Las centrales geotérmicas tienen características muy comparables a una central a vapor convencional. Lo mismo ocurre con algunas centrales que utilizan biomasa pero pueden ser consideradas híbridas en el sentido de que pueden o no utilizar combustible renovable según su disponibilidad.

Figura 3



RECUPERACIÓN DE COSTOS Y SEÑALES DE MERCADO

En Nicaragua aproximadamente el 75% de la energía generada se entrega bajo contratos y existen actualmente alrededor de 11 contratos de centrales generadoras con las empresas distribuidoras. En estos contratos la recuperación de costos fijos y variables de los

generadores es negociada y puede consistir en precios acordados por separado para potencia y energía o en un precio monómico. El resto de la energía se vende bajo un régimen de compensación generalizado que se denomina universalmente mercado spot y que en Nicaragua se lo denomina "mercado ocasional".

Este mercado ocasional fue diseñado para operar bajo el "régimen de costos marginales" que es un régimen de compensación basado en una particularidad de los sistemas perfectamente adaptados que establece que cada unidad recuperará exactamente sus costos totales si percibe la siguiente remuneración:

- Por la energía entregada al sistema durante cada hora, el costo marginal de energía en esa hora multiplicado por la energía generada durante esa hora
- Por la potencia puesta a disposición del sistema, el costo marginal de potencia establecido como el costo fijo más bajo de todas las tecnologías de generación disponibles para ese sistema.

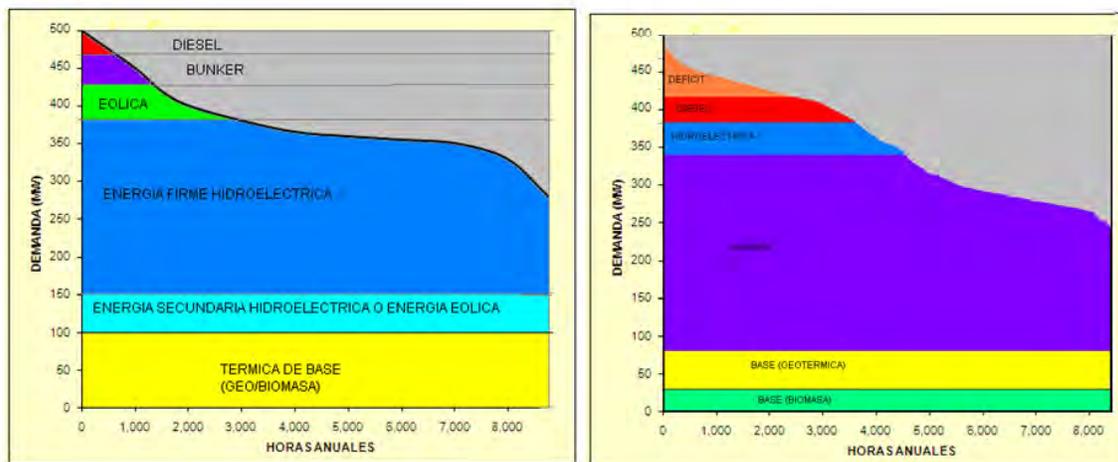
En el régimen de costos marginales se tiene la expectativa de que el sistema tenderá a su configuración óptima guiado por esas señales de precio. Por ejemplo, en la medida que la proporción de potencia de bajo costo variable y alto costo fijo disminuye por debajo de su nivel óptimo el costo marginal de la energía tiende a subir con lo que resulta mas atractivo a un generador instalar potencia de mayor costo fijo y menor costo variable. A la inversa, si hay demasiada potencia de bajo costo variable los costos marginales estarán deprimidos y resultará mas atractivo instalar potencia de menor costo fijo ya que este se recuperará mediante el pago por potencia solamente.

DIAGNOSTICO DE LA SITUACION ACTUAL

Dificultades Derivadas del Régimen de Precios

En Nicaragua el mercado ocasional hasta hace poco operaba bajo el sistema de costos marginales y ese régimen junto con los contratos entre generadores y distribuidoras se utilizaba como mecanismo de traslado de costos mayoristas al usuario final. Sin embargo, la falta de inversión en energías renovables y el rápido escalamiento en los precios de combustibles derivados del petróleo resultó en el sistema altamente desadaptado que se ilustra en la Figura 4 y se traduce en altísimos costos marginales (de hasta mas de 300 \$/MWh) que a juicio del gobierno no pueden ser trasladados a los usuarios decretándose la suspensión del régimen de costos marginales como mecanismo de traslado del costo de generación.

Figura 4

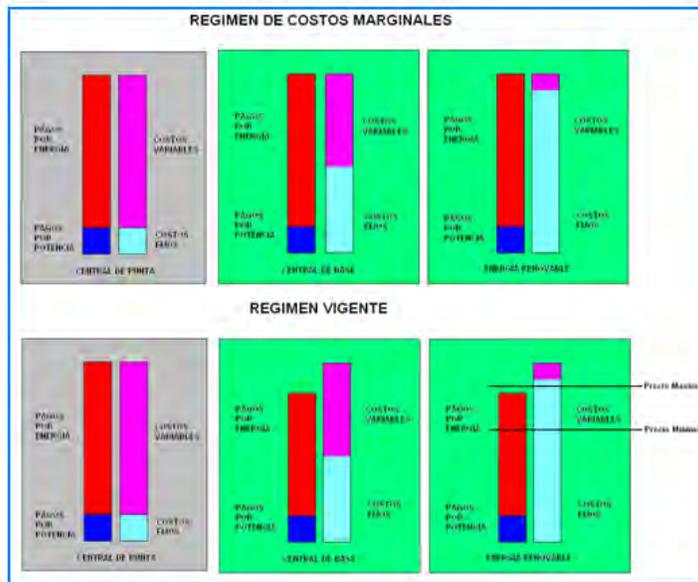


Aún así el costo mayorista trasladado al usuario es actualmente del orden de 130 \$/MWh lo cual si bien es muy inferior al costo marginal es mucho mas caro de lo que podría ser si el sistema estuviera económicamente adaptado.

Estas medidas acentuaron una tendencia natural de los regímenes de costos marginales a la sobre-instalación de potencia de punta (bajo costo fijo y alto costo variable).

La Figura 5 ilustra gráficamente la asimetría entre los costos fijos y variables de las centrales de generación de base y renovables con respecto a los pagos por potencia y energía. Se puede observar que las centrales de base (bajo costo variable) y las centrales

Figura 5



con recursos renovables tienen un mayor riesgo de recuperación de sus costos fijos que las centrales de punta (alto costo variable).

Intentando mitigar los riesgos propios del régimen de costos marginales para centrales que utilizan recursos renovables se estableció una banda de precios garantizados para dichas tecnologías (entre 55 y 65 \$/MWh) pero sin contar para los mismos con un fundamento racional que otorgue confianza sobre la

permanencia de la medida o que garantice que los beneficios de la medida superaran los costos a largo plazo.

DIFICULTADES DERIVADAS DE LA POLÍTICA ENERGÉTICA

LOS PROBLEMAS NATURALES O AGRAVADOS DEL RÉGIMEN DE PRECIOS SON, A JUICIO DEL AUTOR, SOLO LA MANIFESTACIÓN DE UN PROBLEMA MÁS PROFUNDO Y QUE CONSISTE EN UNA PERSISTENTE FALTA DE CLARIDAD POR PARTE DE LOS GOBIERNOS DE LAS ÚLTIMAS DÉCADAS SOBRE LA POLÍTICA DE DESARROLLO DE GRANDES PROYECTOS DE ENERGÍA RENOVABLE POR PARTE DEL SECTOR PRIVADO.

EXISTEN VARIAS INICIATIVAS PRIVADAS EN CURSO PARA EL DESARROLLO DE PROYECTOS DE ENERGÍA RENOVABLE Y ESTAS SON EN MUCHOS CASOS EL RESULTADO DE SOLICITACIONES PÚBLICAS DE INTERÉS QUE FUERON ACOGIDAS CON ENTUSIASMO POR EL SECTOR PRIVADO. PERO LA POLÍTICA DE PARTICIPACIÓN DEL SECTOR PRIVADO EN LOS GRANDES PROYECTOS SE MANTUVO RODEADA DE INCERTIDUMBRE MEDIANTE UNA COMBINACIÓN DE LEGISLACIÓN LIMITATIVA (SE REQUIERE UNA LEY PARA AUTORIZAR EL DESARROLLO DE CADA PROYECTO DE MAS DE 30 MW), NEGOCIACIONES AD-HOC CON GRUPOS INDIVIDUALES Y EXPECTATIVAS DE ASISTENCIA EXTRANJERA GOBIERNO A GOBIERNO.

LAS APP COMO OPCION PARA PROMOVER UNA SOLUCION RAPIDA

Objetivos y Requisitos

Basado en las observaciones anteriores se puede concluir que una asociatividad pública privada puede ser la solución ideal a quebrar el ciclo de deterioro si puede cumplir con los siguientes objetivos:

- Otorgar al Estado una participación que le permita autoridad adecuada para la definición de características físicas y operativas del emprendimiento, aprovechar inversiones en estudio e investigaciones ya realizadas por el Estado y liberar al inversor de actividades necesarias al proyecto pero de responsabilidad de todo el sistema.
- Otorgar al inversor privado garantías de rentabilidad y al Estado garantías de que la rentabilidad del inversor privado no superara niveles consistentes con su riesgo.
- Asegurar que el beneficios del emprendimiento hacia el usuario final no podrá, bajo ninguna condición ser inferior al costo que el proyecto le traslade a ese usuario
- Repartir la deuda para acceder a financiamiento preferencial y otorgar garantías a los bancos del pago del servicio de deuda

Modelo de Estructura APP

Para cumplir con los objetivos señalados se propone una estructura que tenga, como mínimo los elementos indicados en la Figura 6.

Figura 6



La inversión se repartiría entre aportes de capital y deuda de ambos sectores público y privado. El aporte del sector público puede consistir en estudios e investigaciones ya realizadas que el Estado pone a disposición del proyecto u otras obras del proyecto como la integración a la red de alta tensión o las actividades

necesarias para mitigar impactos socio-ambientales. Para sufragar este aporte el Estado puede contraer deuda que a su vez puede ayudar a reducir el nivel de deuda del sector privado.

Los ingresos del proyecto se valorizarán en base al ahorro que el proyecto resulte en el costo de generación del sistema. Ese ahorro se repartirá en cuatro destinos.

- Servicio de deudas
- Rentabilidad Garantizada al Aporte de Capital del Sector Privado
- Fondo Provisorio para Mitigar Diferencias de Producción con respecto a la Producción Media Anual Esperada
- Usuario

Evidentemente, la proporción relativa de cada elemento tanto en la inversión como en los ingresos dependerá de las características de cada caso pero la viabilidad de este esquema se puede ilustrar mediante el ejemplo que se presenta en la Figura 7 basado en un proyecto hidroeléctrico de mediana potencia.

Figura 7

CARACTERÍSTICAS DE GENERACION			EJERCICIO							
Potencia Instalada		70 MW		1	2	3	4	16	21	
Factor de Planta	45.0%		Precio de Venta Aparente = Costo Evitado	\$/MWh	130.0	130.0	130.0	130.0	130.0	130.0
Energía Media Anual	398,520	MWh	Ingresos Brutos	Mill.\$	51.8	51.8	51.8	51.8	51.8	51.8
COSTOS UNITARIOS			Gastos de Operacion y Mantenimiento	Mill.\$	11.0	11.0	11.0	11.0	11.0	11.0
Contrato EPC	2,000,000	\$/MWh			21.2%	21.2%	21.2%	21.2%	21.2%	21.2%
Ingeniería y Supervision de Obra	7.0%	340,000	Fondo de Compensacion de Riesgo Hidrologico	Mill.\$	5.2	5.2	5.2	0	0	0
Costos Blandos	25.0%	500,000			10.0%	10.0%	10.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Intereses durante la construccion	25.0%	500,000	Servicio de Deudas	Mill.\$	20.6	20.6	20.6	20.6	0	0
Costo Unitario Total		3,140,000			39.8%	39.8%	39.8%	39.8%	0.0%	0.0%
Inversion Total		219,800,000	Rentabilidad Garantizada sobre Capital Invertido	Mill.\$	11.9	11.9	11.9	11.9	11.9	0
SECTOR PUBLICO					22.9%	22.9%	22.9%	22.9%	22.9%	0.0%
Participacion	10.0%	21,980,000	Reembolso al Usuarios	Mill.\$	3.2	3.2	3.2	8.3	29.0	40.8
Deuda asumida por el Estado		21,980,000			6.1%	6.1%	6.1%	16.1%	55.9%	78.8%
Termino		15 años	Precio de Venta Efectivo Tradladado a Usuarios	\$/MWh	122.1	122.1	122.1	109.1	57.4	27.6
Tasa		7.0%								
Servicio Anual		2,411,280								
SECTOR PRIVADO										
Participacion	90.0%	197,820,000								
Capital	30.0%	59,346,000								
Deuda asumida por el Sector Privado	70.0%	138,474,000								
Termino		15 años								
Tasa		10.0%								
Servicio Anual		18,205,700								
Rentabilidad Garantizada sobre el Capital	20.0%	11,869,200								

En este ejemplo se han hecho suposiciones simplificadas pero razonables con respecto a la inversión, a las expectativas de rentabilidad y a los términos de las deudas y se ha valorizado la producción del proyecto al precio actual de 130 \$/MWh que es lo que actualmente se translada a los usuarios y que es el ahorro bruto que la energía del proyecto representa al sistema de generación.

Se prevé durante los primeros 3 años capitalizar un fondo de compensación de producción. Este fondo tiene dos funciones, una es otorgar al inversor y a los bancos garantías de que se pagara el servicio de deuda y la rentabilidad sobre el capital invertido aún en condiciones de bajos ingresos debidos a fluctuaciones en el recurso natural. La otra es evitar fluctuaciones de corto plazo en el ahorro trasladado al usuario.

Mientras se capitaliza el fondo so puede llegar a distribuirse al usuario un 6.1% del ahorro que el proyecto aporta al sistema. A partir de ese momento y hasta el año 15 en que se ha supuesto se completa el pago de las deudas, el usuario puede percibir el 16.1% del ahorro al sistema. Una vez saldadas las deudas el usuario podrá percibir el 57.4% del ahorro y terminado el período de participación privada que se ha supuesto en 20 años el proyecto pasa a ser propiedad del Estado trasladándose el 78.8% del ahorro al usuario y reteniéndose el 21% para la operación y mantenimiento del proyecto.

Este ejemplo es conservador al no tener en cuenta ingresos por créditos de carbono ni pagos por potencia que pudieran no estar embebidos en el costo trasladado actual.

CONCLUSIONES

El segmento de generación en Nicaragua ha llegado a una configuración desadaptada, es decir muy alejada de su óptimo económico, debido a una persistente falta de inversión, pública o privada, en tecnologías con bajo costo variable y, en particular, tecnologías a base de recursos renovables abundantes en Nicaragua incluyendo hidroelectricidad, geotermia, biomasa y eólica. En especial los desarrollos hidroeléctricos que más podrían contribuir a corregir la matriz energética actual no se han llevado a cabo en la escala necesaria.

Parte del problema radica en el sistema de precios basado en costos marginales que se instaló durante la reforma del sector y que, en el mejor de los casos, tiene tendencias adversas a las tecnologías de base y en particular a las de energía renovable. En Nicaragua este sistema de precios se suspendió y actualmente es aún más adverso a la energía renovable pero no puede revertirse a su forma original sin causar un aumento intolerable en las tarifas eléctricas.

Es evidente que se hace necesaria una revisión radical del régimen de precios y que esa revisión podría, por sí sola, alentar inversiones modestas en potencia basada en energías renovables. Sin embargo la solución de fondo pasa por aceptar que se hace necesaria una convocatoria del sector público al sector privado para que juntos desarrollen emprendimientos de toda escala que permitan corregir la matriz energética a mediano plazo con inversiones importantes.

Bajo las condiciones que atraviesa el sector generación en Nicaragua es perfectamente viable diseñar estructuras de APP bajo la modalidad de BOT que permitan niveles razonables de rentabilidad y posibilidades de financiación en términos favorables. La clave para el éxito de una APP para el desarrollo de energías renovables es que las deudas del proyecto y la rentabilidad garantizada del capital privado aplicado al proyecto se sufraguen cómodamente con los ahorros que el mismo produce al usuario.

U.S. Agency for International Development/Nicaragua
American Embassy
USAID/Managua
Unit #2712, Box 9
APO AA 34021
Tel: 505-267-0502
Fax: 505-278-3828

ANNEX B
E-Legislation final document by Luis Soto

ANNEX C

PROYECTO DE LEY DE COMERCIO EXTERIOR

Consultor:

Didier Alemán B.

Managua, 8 de mayo de 2008

Informe Ejecutivo

Existen una serie de definiciones sobre el comercio exterior una de las más sencillas refiere que cuando una persona natural o jurídica se dedica a exportar los productos que se fabrican en su país a otros países y a importar los productos que se fabrican en otros países para venderlos en el propio país se está perfeccionando el comercio internacional. La diferencia entre lo que se ingresa por las exportaciones y lo que se gasta por las importaciones se llama balanza comercial. El comercio exterior paga aranceles diferenciados de acuerdo al tipo de producto que se trate, siempre que no haya acuerdos comerciales que establecen la no existencia de dichos pagos. La OMC (Organización Mundial del Comercio) es el organismo que vela por la libre competencia y el libre comercio internacional.

El comercio internacional permite una mayor movilidad de los factores de producción entre países, dejando como consecuencia las siguientes ventajas:

- Cada país se especializa en aquellos productos donde tienen una mayor [eficiencia](#) lo cual le permite utilizar mejor sus recursos productivos y elevar el nivel de vida de sus trabajadores.
- Los precios tienden a ser más estables.
- Hace posible que un país importe aquellos bienes cuya producción interna no es suficiente y no sean producidos.
- Hace posible la oferta de productos que exceden el consumo a otros países, en otros mercados. (Exportaciones)
- Equilibrio entre la escasez y el exceso.
- Los movimientos de entrada y salida de mercancías dan paso a la balanza en el [mercado](#) internacional.

En el mundo moderno nos encontramos a diario con barreras al comercio internacional, para corregir los desequilibrios de la balanza de pagos, los gobiernos tratarán, lógicamente, de fomentar las exportaciones. Pero para ello, en algunos casos, se sentirán tentados a utilizar medidas perjudiciales para el resto de los países, por lo que pueden

provocar reacciones indeseables. Esto sin olvidar que siempre está latente la tentación de establecer barreras a las importaciones.

Quisiera enumerar a continuación algunas de las barreras más comunes a las importaciones:

- Los contingentes son *barreras cuantitativas*: el gobierno establece un límite a la cantidad de [producto](#) otorgando licencias de [importación](#) de forma restringida.
- Los [aranceles](#) son *barreras impositivas*: el gobierno establece una tasa aduanera provocando una subida en el [precio](#) de [venta](#) interior del producto importado con lo que su [demanda](#) disminuirá.
- Las *barreras administrativas* van desde trámites aduaneros complejos que retrasan y encarecen los movimientos de mercancías, hasta sofisticadas [normas](#) sanitarias y de [calidad](#) que, al ser diferentes de las del resto del mundo, impidan la venta en el interior a los productos que no hayan sido fabricados expresamente para el país.

La Organización Mundial del Comercio (OMC) trabaja a nivel multilateral para corregir, mitigar y resolver estos problemas. Es necesario recalcar que en los últimos años se han multiplicado las denuncias contra el dumping ecológico y social.

Se denomina dumping ecológico a las exportaciones a precios artificialmente bajos que se consiguen con métodos productivos muy contaminantes y perjudiciales para el [medio ambiente](#).

El dumping social a las exportaciones es aquel que establece precios artificialmente bajos que se consiguen mediante trabajadores mal pagados o esclavizados, [trabajo infantil](#), trabajo de presos, etc.

Si no existieran barreras a las importaciones ni ayudas artificiales a las exportaciones, los movimientos internacionales de bienes y servicios se producirían exclusivamente por razones de precio y calidad. Esa es la única forma sostenible de mejorar la posición internacional y la relación real de intercambio de un país: producir con mayor [eficacia](#), más calidad, y disminuir costos de producción. Y para ello lo que hay que hacer es

mejorar la organización del Estado, esto se logra a través de normas claras que establecen con claridad las atribuciones y obligaciones estatales, a fin de ordenar, promover y salvaguardar el libre intercambio de bienes y servicios.

En el caso de Nicaragua, como en muchos países de centroamérica el comercio exterior se ha materializado para la población en general a través de los procesos de negociación, firma y ratificación de Tratados de Libre Comercio, esto se debe a que muchas veces el alcance de estos acuerdos se ha abordado desde la perspectiva política y no desde la óptica meramente comercial.

La Organización Mundial de Comercio y los Tratados de Libre Comercio, sean éstos bilaterales o multilaterales, abordan los mismos temas generales, que son: acceso a mercados, inversiones, reglas de origen, administración aduanera, obstáculos técnicos al comercio, medidas sanitarias y fitosanitarias, propiedad intelectual, solución de controversias, defensa comercial, contratación pública, servicios, comercio electrónico y, recientemente en el caso del CAFTA-DR, se agregaron consideraciones sobre medio ambiente y temas laborales.

Estos procesos de liberalización se pueden reducir en cómo negociamos, en segundo lugar, cómo administramos los tratados y en tercer lugar, cómo promovemos de la mejor forma la adaptación de los sectores productivos sensibles o más retrazados, para competir en un mercado abierto y altamente competitivo. En ese sentido, un marco legal adecuado para regular este tema puede ser de mucha utilidad ya que la toma de decisiones para negociar acuerdos, garantizar la participación del sector privado y la sociedad civil, así como la adecuada administración de los mismos y la defensa comercial del Estado cuando se requiera, tendrían un marco de acción establecido para delimitar roles y responsabilidades.

Tomando en consideración lo anteriormente señalado y el mandato establecido en la Agenda Complementaria en su numeral 10. Facilitación del Flujo Comercial y Fortalecimiento del Derecho Comercial y las Instituciones, en el que se establece que la Asamblea Nacional aprobará los cambios necesarios en la legislación nacional y el Poder Ejecutivo impulsará las medidas dirigidas al marco normativo, regulatorio e institucional

del comercio, la reducción de costos de transacción, administrativos y de logística orientada a la facilitación de los flujos de comercio regional e intra-regional y garantizar mayor previsibilidad y seguridad jurídica a los agentes económicos y una mayor eficiencia y simplificación de trámites. Para ello se requiere la aprobación de la ley de comercio exterior.

Este documento fue trabajado bajo la base del Anteproyecto de Ley de Comercio Exterior

desarrollado por el consultor nacional Eduardo Molina Palacios (Anexo I), para el Ministerio de

Fomento, Industria y Comercio en el período comprendido entre el 20 de Febrero 1998 y el 12 de

Marzo 1998, trabajo realizado bajo los auspicios de la GTZ. Sin embargo se adicionan nuevas

prácticas principalmente utilizadas en la legislación Mexicana.

En dicha actualización, denominada *Proyecto de Ley de Comercio Exterior* (Anexo II), se toma en

cuenta la experiencia ganada por Nicaragua desde hace diez años, las mejores prácticas

internacionales para abordar la materia, los cambios en la estructura gubernamental a nivel de

organización del Estado y los nuevos desafíos planteados en el comercio internacional en general y

en particular la entrada en vigencia para Nicaragua de los TLC con México, Centroamérica,

República Dominicana, CAFTA-DR, Taiwan, y las negociaciones pendientes con Chile, Panamá,

CA4-Canadá y la Unión Europea.

ANEXO I

ANTEPROYECTO DE LEY DE COMERCIO EXTERIOR DE LA REPUBLICA DE NICARAGUA (Borrador)

IV. EXPOSICION DE MOTIVOS

Es innegable el deseo de los nicaragüenses de comercializar a través de las fronteras internacionales; convirtiéndose el Comercio Exterior es un eje central para el desarrollo económico y social del país, por cuanto

garantiza la continuidad de los procesos productivos, la modernización de las estructuras económicas, la generación de empleos, ingresos, protección y preservación del medio ambiente; y el bienestar de la ciudadanía

Ante la dimensión alcanzada por el comercio internacional , incluyendo impactos tecnológicos, políticos, funcionales, competitivos y ambientales; y al irse incrementando la complejidad de los vínculos de comercio y negocios internacionales, es necesario propiciar la competitividad de nuestra economía a fin de insertarla en la economía mundial de acuerdo a las realidades en que se desarrollan los intercambios internacionales.

Que Nicaragua como Miembro de la Organización Mundial del Comercio, debe cumplir con los compromisos asumidos en el marco de estos acuerdos, a fin de lograr una participación más activa en el comercio internacional que corresponda a su necesidad económica.

Por lo tanto, de conformidad con el artículo 99 infine de la Constitución Política; en el marco de la Modernización del Estado Nicaragüense; se requiere de un instrumento legal que institucionalizase el Sistema de Comercio Exterior de nuestro país, por medio de la Ley de Comercio Exterior de la República de, cuya Iniciativa de Ley de conformidad con el numeral tres del Artículo ciento cincuenta de la Constitución Política, presento a la Honorable Asamblea Nacional, para su aprobación.

Hasta aquí la Exposición de Motivos. A continuación, el texto del Proyecto de Ley de Comercio Exterior de la República de Nicaragua, propuesto.

ANTEPROYECTO DE LEY

LEY No. _____

LA ASAMBLEA NACIONAL LEGISLATIVA DE LA REPUBLICA DE NICARAGUA

V. CONSIDERANDO**I**

Que los Artículos 5, 9, 99 y 103 de la Constitución Política de Nicaragua establecen el reconocimiento de los principios de Derecho Internacional; la integración regional y el rol protagónico de la iniciativa privada en su sentido más amplio, quedando el Estado como responsable de promover el desarrollo integral del país y del bien común, disponiendo que las actividades de Comercio Exterior serán reguladas por la ley.

II

Que en el Marco de los Tratados y Convenios Internacionales; la Organización Mundial de Comercio y sus Acuerdos; y Tratados de Libre Comercio; Nicaragua asume el cumplimiento de sus compromisos, proyectándose en los Mercados Internacionales; mediante instrumentos y mecanismos de Comercio Exterior, que en el proceso de Globalización permitan desarrollar con mayor dinamismo nuestras relaciones económicas internacionales.

III

Que el Comercio Exterior es un eje central para el desarrollo económico y social del país, por cuanto dinamiza la continuidad de los procesos productivos, la modernización de las estructuras económicas, la competitividad de nuestros productos en los mercados mundiales; la generación de empleos e ingresos y el bienestar de la ciudadanía.

POR TANTO :

De conformidad con el inciso 1o. del Artículo 138 de la Constitución y a iniciativa del Presidente de la República:

**LA ASAMBLEA NACIONAL DE LA REPUBLICA DE NICARAGUA
EN USO DE SUS FACULTADES;**

HA DICTADO

LA SIGUIENTE:

LEY DE COMERCIO EXTERIOR DE LA REPUBLICA DE NICARAGUA

VI. CAPITULO I

VII. DISPOSICIONES GENERALES

Artículo 1.- La presente Ley tiene por objeto:

- 1) Promover, coordinar y regular el Comercio Exterior.
- 2) Integrar adecuadamente la economía nicaragüense con la internacional; incrementando la competitividad de la economía nacional mediante la promoción del uso eficiente de los recursos productivos del país; conservando y contribuyendo al bienestar de la población y su medio ambiente; considerando el Comercio Exterior un instrumento de desarrollo económico y social del país; dentro de la modernidad, globalización, entendimiento entre los países y libertad de acción entre los diferentes protagonistas del Comercio Exterior.
- 3) Fortalecer la libertad de empresa en materia de Comercio Exterior; garantizando, facilitando y promoviendo los negocios de exportación e importación en general; considerando que las actividades de Comercio Exterior son libres; y no se reconocerá otra restricción que la establecida en esta Ley, su Reglamentos; los Tratados y Convenios Internacionales de los que Nicaragua sea parte.
- 4) Normar, reglamentar y modernizar el marco institucional de Comercio Exterior; la Promoción de la Exportaciones; Medidas en materia de Inversiones; Aranceles; Regulación y Controles no Arancelarios; Autorizaciones; Cuotas; Origen de las Mercancías; Subvenciones y Medidas Compensatorias; Medidas de Salvaguarda; Practicas Desleales de Comercio Internacional; Infracciones; Sanciones; Recursos; Derechos de Propiedad Intelectual relacionados con el Comercio; y otras actividades de interés que garanticen el Comercio Exterior, bajo el principio de centralización normativa y descentralización operativa.
- 5) Facilitar el Comercio Exterior y no erigir obstáculos al mismo.

Artículo 2.- El ámbito de aplicación de la presente Ley se extiende al territorio nacional, sin perjuicio de las disposiciones que contengan los Tratados y Convenios Internacionales de los que Nicaragua sea parte.

Artículo 3.- Corresponde al Ministerio de Fomento, Industria y Comercio, el Coordinar, supervisar políticas, y planes indicativos de intercambio comercial y comercio exterior; así como la ejecución de las normas contenidas en esta Ley y su Reglamento, acorde con las necesidades específicas del país; los Tratados; Acuerdos y Negociaciones Internacionales; con las siguientes funciones: (art. 34 inc. b) de Ley de Organización, Competencia y Procedimientos del Poder Ejecutivo)

- 1) Proponer al Presidente de la República, en coordinación con el Ministerio de Relaciones Exteriores, y por medio de las instancias correspondientes, para su aprobación, la Política de Comercio Exterior del país.
- 2) Ejecutar y evaluar la Política de Comercio Exterior de bienes y servicios.
- 3) Proponer a las instancias correspondientes, las acciones relativas a la política arancelaria, cambiaria, tratamiento de inversiones, transferencia tecnológica, y liberación al comercio, que estimulen el desarrollo del Comercio Exterior; y crear o readecuar las estructuras administrativas necesarias para la ejecución de esta Ley y su Reglamento.
- 4) Emitir resoluciones ejecutivas, instructivos y formularios, en materia de Comercio Exterior, relacionados con esta Ley, su Reglamento; y de los Tratados o Convenios Regionales, Multilaterales e Internacionales en materia comercial de los que Nicaragua sea parte; y ser órgano de consulta obligatoria de las entidades de la Administración Pública y sector privado en sus actividades de comercio exterior.
- 5) Promover el incremento y diversificación de las exportaciones de bienes y servicios; según lo determine esta Ley y su Reglamento; pudiéndose Reglamentar de forma específica según lo determine el Presidente de la República; creando la normativa, instancias; procedimientos e instructivos pertinentes, sobre determinadas actividades de Comercio Exterior, que por su naturaleza o especialidad requieran ser Reglamentadas de esta manera.
- 6) Negociar y establecer las normas de origen que regulan el Comercio Exterior de Nicaragua con otros países o grupos de países; y establecer los requisitos de mercado de país de origen.
- 7) Tramitar y resolver acciones e investigaciones en materia de prácticas desleales de comercio internacional; como determinar las sanciones y medidas compensatorias que resulten de dichas investigaciones; según lo determine el Reglamento de esta Ley.
- 8) Proponer y ejecutar medidas reguladoras o desreguladoras a la importación y exportación de bienes y servicios; en virtud de los compromisos derivados de los Tratados y Convenciones Internacionales de los que Nicaragua se parte; o por razones de seguridad e interés nacional; prevención de prácticas que pueden inducir al error; de la salud o seguridad humana, de la vida o la salud animal o vegetal; o del medio ambiente; regulando, restringiendo o prohibiendo la exportación; importación, circulación o tránsito de mercancías .

9) Las demás que le sean asignadas por el Presidente de la República; esta Ley y su Reglamento.

VIII. CAPITULO II

IX. INSTRUMENTOS DEL COMERCIO EXTERIOR

Artículo 4.- Los Principales instrumentos del Comercio Exterior son los siguientes:

- 1) Los Tratados, acuerdos y negociaciones bilaterales, multilaterales, regionales, hemisferios y mundiales. relacionados con el Comercio Exterior.
- 2) La Ley de Promoción de Exportaciones.
- 3) La Ley de Inversiones Extranjeras
- 4) Ley de Zonas Francas.
- 5) Tratados de Libre Comercio
- 6) La Ley de Justicia Tributaria
- 7) Ley de Admisión Temporal para el Perfeccionamiento Activo y de Facilitación de las Exportaciones.
- 8) Ley de Migración y Extranjería.
- 9) La Ley de Pensionado.
- 10) Esta Ley y su Reglamento.
- 11) Otros que se expresen en el Reglamento de esta Ley.

X. CAPITULO III

XI. NEGOCIACIONES Y COMPROMISOS INTERNACIONES RELACIONADOS CON EL COMERCIO EXTERIOR

Artículo 5.- Corresponde al Ministerio de Fomento, Industria y Comercio dirigir las negociaciones internacionales de carácter comercial o sobre inversiones, incluyendo el Sistema de Integración Económica Centroamericana; así como la representación de Nicaragua ante los organismos regionales e internacionales relacionados con el Comercio Exterior; y coordinar con el Ministerio de Relaciones Exteriores y otras dependencias competentes, las negociaciones internacionales de carácter comercial; velando por el respeto y cumplimiento de los compromisos en ellos adquiridos; sin perjuicio de las facultades que correspondan a la Asamblea Nacional de conformidad con el inciso 8) del artículo 150 de la Constitución Política.

Las Negociaciones y Compromisos Internaciones deben contribuir a crear un sistema que permita al país desarrollar en libertad y reciprocidad sus relaciones comerciales bilaterales, regionales, hemisféricas y mundiales.

XII. CAPITULO IV

XIII. PROMOCION DE EXPORTACIONES

Artículo 6.- El Presidente de la República debe reglamentar de forma especial y Coordinar por medio del Ministerio de Fomento, Industria y Comercio, los mecanismos de Promoción de Exportaciones, que incluyan:

- 1) Apoyo a productores y exportadores para gestionar tecnologías; fomentar la producción y el acceso de los productos y servicios nicaragüenses a los mercados internacionales.
- 2) Asistencia a los productores y exportadores en la promoción de los productos nicaragüenses a través de la diferentes embajadas u oficinas consulares nicaragüenses.
- 3) Crear comisiones intersectoriales publicas, privadas o mixtas, de apoyo a las actividades de exportación.
- 4) Crear programas de promoción vinculados a la infraestructura, capacitación, organización, financiamiento, administración fiscal y aduanera
- 5) Modernizar los mecanismos de Promoción de Exportaciones; estableciendo lineamientos y acciones para el eficaz impulso, desempeño, seguimiento y evaluación de las actividades de promoción de exportaciones.

Al establecer estos mecanismos se deberá tener presente el respeto a los compromisos asumidos con la Organización Mundial de Comercio (OMC); el Tratado General de Integración Económica Centroamericano y sus Protocolos; Tratados de Libre Comercio; y demás resoluciones en materia de Comercio Exterior ratificados por Nicaragua.

XIV. CAPITULO V

XV. NORMAS DE ORIGEN DE LAS MERCANCIAS

Artículo 7.- Las Normas de Origen de las Mercancías serán se determinadas según lo exprese el Reglamento de esta Ley; y las resoluciones e instructivos que establezca el Ministerio de Fomento, Industria y Comercio , o en su caso, para los efectos que así se determine, conforme las Reglas establecidas en los Tratados o Convenios Regionales, Bilaterales, Multilaterales e Internacionales que Nicaragua sea parte.

Artículo 8.- Todo producto o mercancía que se importa o se exporta, debe contener el marcado de país de origen, según lo determine esta Ley y su Reglamento.

XVI. CAPITULO VI

XVII. ARANCELES

Artículo 9.- Los Aranceles consisten en gravámenes o tarifas generales, que se imponen a los productos, bienes y servicios, en las actividades de Comercio Exterior, de conformidad con las leyes del país; sin perjuicio de lo establecido en los Tratados y Convenios Bilaterales o Multilaterales de los que Nicaragua sea parte; pudiéndose establecer aranceles diferentes a los generales previstos, en las tarifa de los impuestos

generales de exportación e importación, cuando así lo establezcan estos instrumentos aprobados por la Asamblea Nacional.

El Reglamento de esta Ley establecerá los tipos de aranceles, su modalidad y los casos en que pueden establecerse aranceles diferentes

XVIII. CAPITULO VII

XIX. MEDIDAS NO ARANCELARIAS, AUTORIZACIONES ESPECIALES Y CUOTAS

Artículo 10.- El Ministerio de Fomento, Industria y Comercio, por sí o en coordinación con autoridad competente; excepcionalmente podrá establecer medidas de regulación; control y restricción no arancelaria; autorizaciones especiales y cuotas, a la importación, exportación, circulación o tránsito de mercancías y productos; por razones:

- 1) Fitosanitarias.
- 2) De protección a la salud pública.
- 3) De seguridad ciudadana.
- 4) De protección al del medio ambiente.
- 5) De conservación de los bienes de valor histórico, artístico o arqueológico.
- 6) De emergencia nacional.

Tambien cuando lo requiera la prevención de prácticas que puedan inducir a error; tomando en consideración las legislaciones respectivas en cada materia; y los Convenios y Tratados Regionales, Multilaterales e Internacionales de los que Nicaragua sea parte.

Artículo 11.- Se entiende por cuota de exportación o importación la medida orientada directamente a limitar el comercio de un producto determinado, especificando la cantidad o el valor mínimo de las importaciones o las exportaciones. La administración de los cuotas se podrá hacer por medio de autorizaciones especiales emitidas por el Ministerio de Fomento, Industria y Fomento.

Artículo 12.- Las Medidas de control; restricción no arancelarias; cuotas y autorizaciones especiales a la importación, exportación, circulación o tránsito de mercancías; deberán publicarse en cualquier medio de comunicación social, sin perjuicio de su posterior publicación en la Gaceta, Diario Oficial de la República.

Artículo 13.- Cualquier otra medida administrativa de las dependencias y entidades de la Administración Pública del Estado, que tengan como propósito controlar o restringir el Comercio Exterior del país y la circulación o tránsito de mercancías extranjeras; previamente a su expedición, deberán someterse a la autorización del Ministerio de Fomento, Industria y Comercio; con las excepciones establecidas en el Reglamento de esta Ley y el arto. 10 de la Ley de Normalización; publicada en la Gaceta, Diario Oficial de la República, número 123 del 2 de Junio de 1996.

XX. CAPITULO VIII

XXI. PRACTICAS DESLEALES DE COMERCIO INTERNACIONAL

Artículo 14.- Se consideran prácticas desleales de comercio internacional, la importación de mercancías en condiciones de dumping o discriminación de precios u objeto de subvenciones o subsidios en su país de origen o procedencia; por tanto, es de interés de esta Ley, la protección oportuna y objetiva de la producción nacional contra las importaciones objeto de prácticas de comercio desleal, que causen o amenacen causar un daño o perjuicio grave a la producción nacional existente; o que retrasen sensiblemente la creación de una producción nacional.

Artículo 15.- Para efectos de esta Ley y su Reglamento, daño es la pérdida o menoscabo patrimonial o la privación de cualquier ganancia lícita y normal que sufra o pueda sufrir la producción nacional de la mercancías de que se trate, el obstáculo al establecimiento de nuevas industrias, o un retraso sensible en la producción nacional.

Artículo 16.- Las prácticas desleales de comercio internacional en lo que se refiere a dumping o discriminación de precios, subvenciones, subsidios, daño, amenaza de daño; sanciones y procedimientos estarán reguladas por las disposiciones de la Organización Mundial de Comercio (OMC) relativos a la materia; el Reglamentos Centroamericano sobre Prácticas Desleales de Comercio; y por lo que disponga el Reglamento de esta Ley.

Artículo 17.- Corresponde al Ministerio de Fomento Industria y Comercio o a las instancias administrativas, comisión, oficina o instancia arbitral, creadas en el Reglamento de esta Ley; el instruir, investigar, tramitar y resolver denuncias; y sancionar las infracciones en materia de comercio internacional, determinando la imposición o no de derechos antidumping o derechos compensatorios; según lo determine el Reglamento de esta Ley; con los procedimientos y recursos en él consignados.

XXII. CAPITULO IX

XXIII. MEDIDAS DE SALVAGUARDA

Artículo 18.- Las medidas de salvaguarda son aquellas que regulan o restringen temporalmente las importaciones de mercancías idénticas, similares o directamente competitivas a las de producción nacional y que tienen por objeto prevenir o remediar el

perjuicio grave y facilitar el ajuste de los productores nacionales. Se regirán por las disposiciones del Acuerdo sobre Salvaguardia de la Organización Mundial de Comercio

(OMC); el Reglamento Centroamericano sobre Medidas de Salvaguardia; y el Reglamento de esta Ley.

Artículo 19.- Estas medidas solo se impondrán cuando se haya constatado que las importaciones han aumentado en tal cantidad y en condiciones tales que causen o amenazan causar un perjuicio grave a la producción nacional.

También se podrán aplicar cuando Nicaragua se viera enfrentada a graves problemas de desequilibrio en la Balanza de Pagos o deficiencias repentinas y generalizadas en el abastecimiento de materias primas y bienes finales básicos; desorganización de mercado; prácticas restrictivas al comercio internacional o cualquier otra circunstancia que amenace derivar en situaciones de emergencia nacional.

XXIV. CAPITULO X

XXV. DISPOSICIONES FINALES

Artículo 20.- Las normas contenidas en esta Ley y su Reglamento; así como las Resoluciones; instructivos, procedimientos, guías y formularios, emitidos por el Ministerio de Economía y Desarrollo; son de uso y aplicación obligatorios para todas las Instituciones del Estado y los Particulares.

Artículo 21.- Todo lo no previsto en esta Ley, se estará a lo dispuesto en Tratados, acuerdos y resoluciones que en materia de Comercio Exterior haya suscrito Nicaragua; y el reglamento que de esta ley dicte el Presidente de la República.

Artículo 22.- La Derogación total o parcial de esta Ley deberá ser expresa.

Artículo 23.- Esta Ley deroga cualquier disposición que se oponga; y entrará en vigencia desde la fecha de su publicación en "La Gaceta", Diario Oficial de la República.

Dado en la Sala de Sesiones de la Asamblea Nacional, a los.....días del mes de..... de mil novecientos noventa y.....

XXVI. ANEXO II

Proyecto de Ley de Comercio Exterior

XXVII.

XXVIII. CAPITULO I

XXIX. DISPOSICIONES GENERALES

Artículo 1.- La presente Ley tiene por objeto:

- 1) Coordinar a las instituciones públicas relacionadas al comercio exterior, en las etapas de negociación y administración de acuerdos comerciales.
- 2) Promover la competitividad de la economía nacional mediante la promoción del uso eficiente de los recursos productivos del país; conservando y contribuyendo al bienestar de la población y su medio ambiente.
- 3) Fortalecer la libertad de empresa en materia de comercio exterior; garantizando, facilitando y promoviendo los negocios de exportación e importación en general; considerando que las actividades de comercio exterior son libres; y no se reconocerá otra restricción que la establecida en esta ley y su reglamento; los tratados y convenios internacionales de los que Nicaragua sea parte.
- 4) Normar el marco institucional de comercio exterior; la promoción de la exportaciones; medidas en materia de inversiones; aranceles; regulación y controles no arancelarios; autorizaciones; cuotas; origen de las mercancías; subvenciones y medidas compensatorias; medidas de salvaguarda; prácticas desleales de comercio internacional; infracciones; sanciones; recursos; derechos de propiedad intelectual relacionados con el comercio; y otras actividades de interés que garanticen el comercio exterior, bajo el principio de centralización normativa y descentralización operativa.
- 5) Facilitar el comercio exterior y no erigir obstáculos al mismo.

Artículo 2.- El ámbito de aplicación de la presente Ley se extiende al territorio nacional, sin perjuicio de las disposiciones que contengan los Tratados y Convenios Internacionales de los que Nicaragua sea parte.

Artículo 3.- Corresponde al Ministerio de Fomento, Industria y Comercio, a través de la Dirección General de Comercio Exterior, de acuerdo a lo establecido en la Ley de Organización, Procedimiento y Competencia del Poder Ejecutivo, formular y coordinar

políticas de intercambio comercial y comercio exterior; así como la ejecución de las normas contenidas en esta Ley y su Reglamento, acorde con las necesidades específicas del país; los Tratados; Acuerdos y Negociaciones Internacionales; con las siguientes funciones:

- 1) Proponer al Presidente de la República y a la Asamblea Nacional, en coordinación con el Ministerio de Relaciones Exteriores, y por medio de las instancias correspondientes, para su aprobación, la Política de Comercio Exterior del país.
- 2) Ejecutar la Política de Comercio Exterior y presentar al Presidente de la República una evaluación anual.
- 3) Proponer a las instancias correspondientes, las acciones relativas a la política arancelaria, cambiaria, tratamiento de inversiones, transferencia tecnológica, y liberación al comercio, que estimulen el desarrollo del Comercio Exterior; y crear o readecuar las estructuras administrativas necesarias para la ejecución de esta Ley y su Reglamento.
- 4) Emitir resoluciones ejecutivas, instructivos y formularios, en materia de Comercio Exterior, relacionados con esta Ley y su Reglamento;
- 5) Actuar como órgano de consulta obligatoria de las entidades de la administración pública y sector privado en sus actividades de comercio exterior.
- 6) Promover el incremento y diversificación de las exportaciones de bienes y servicios;
- 7) Negociar todas aquellas materias que forman parte del comercio internacional bilateral o multilateral.
- 8) Tramitar y resolver acciones e investigaciones en materia de prácticas desleales de comercio internacional;
- 9) Determinar las sanciones y medidas compensatorias que resulten de dichas investigaciones.
- 10) Coordinar la Comisión Interinstitucional de Defensa Comercial en temas relativos a Inversiones.
- 11) Proponer y ejecutar medidas reguladoras o desreguladoras a la importación y exportación de bienes y servicios; ya sea por razones de seguridad e interés nacional; prevención de prácticas que pueden inducir al error; de la salud o seguridad humana, de la vida o la salud animal o vegetal; o del medio ambiente; regulando, restringiendo o prohibiendo la exportación; importación, circulación o tránsito de mercancías.

- 12) Las demás que le sean asignadas por el Presidente de la República; esta Ley y su Reglamento.

XXX. CAPITULO II

XXXI. INSTRUMENTOS DEL COMERCIO EXTERIOR

Artículo 4.- Los Principales instrumentos del Comercio Exterior son los siguientes:

- 1) Los tratados, acuerdos y negociaciones bilaterales, multilaterales, regionales, hemisféricas y mundiales.
- 2) La política de promoción de exportaciones.
- 3) La Ley de Inversiones Extranjeras
- 4) Ley de Zonas Francas.
- 5) Ley de Admisión Temporal para el Perfeccionamiento Activo y de Facilitación de las Exportaciones.
- 6) Otros que se expresen en el Reglamento de esta Ley.

XXXII. CAPITULO III

XXXIII. NEGOCIACIONES Y COMPROMISOS INTERNACIONALES RELACIONADOS CON EL COMERCIO EXTERIOR

Artículo 5.- Corresponde al Ministerio de Fomento, Industria y Comercio dirigir las negociaciones internacionales de carácter comercial o sobre inversiones, incluyendo el Sistema de Integración Económica Centroamericana; así como la representación de Nicaragua ante los organismos regionales e internacionales relacionados con el Comercio Exterior; y coordinar con el Ministerio de Relaciones Exteriores y otras dependencias competentes, las negociaciones internacionales de carácter comercial; velando por el respeto y cumplimiento de los compromisos en ellos adquiridos; sin perjuicio de las facultades que correspondan a la Asamblea Nacional de conformidad con el inciso 8) del artículo 150 de la Constitución Política.

Las Negociaciones y Compromisos Internacionales deben contribuir a crear un sistema que permita al país desarrollar en libertad y reciprocidad sus relaciones comerciales bilaterales, regionales, hemisféricas y mundiales.

XXXIV. CAPITULO IV

XXXV. PROMOCION DE EXPORTACIONES

Artículo 6.- El Presidente de la República debe reglamentar de forma especial y coordinar por medio del Ministerio de Fomento, Industria y Comercio, los mecanismos de Promoción de Exportaciones, que incluyan:

- 1) Apoyo a productores y exportadores para gestionar tecnologías; fomentar la producción y el acceso de los productos y servicios nicaragüenses a los mercados internacionales.
- 2) Asistencia a los productores y exportadores en la promoción de los productos nicaragüenses a través de la diferentes embajadas u oficinas consulares nicaragüenses.
- 3) Crear comisiones intersectoriales permanentes, sean estas públicas, privadas o mixtas, de apoyo a las actividades de exportación.
- 4) Crear programas de promoción vinculados a la infraestructura, capacitación, organización, financiamiento, administración fiscal y aduanera.
- 5) Modernizar los mecanismos de Promoción de Exportaciones; estableciendo lineamientos y acciones para el eficaz impulso, desempeño, seguimiento y evaluación de las actividades de promoción de exportaciones.

Al establecer estos mecanismos se deberá tener presente el respeto a los compromisos asumidos en la Organización Mundial de Comercio (OMC); el Tratado General de Integración Económica Centroamericano y sus Protocolos; Tratados de Libre Comercio; y demás resoluciones en materia de Comercio Exterior ratificados por Nicaragua.

XXXVI. CAPITULO V

XXXVII. NORMAS DE ORIGEN DE LAS MERCANCIAS

Artículo 7.- Las Normas de Origen de las Mercancías serán determinadas según lo exprese las Reglas establecidas en los Tratados o Convenios Regionales, Bilaterales, Multilaterales e Internacionales que Nicaragua sea parte. Se tomarán en consideración las resoluciones e instructivos que establezca el Ministerio de Fomento, Industria y Comercio y la Dirección General de Servicios Aduaneros, o en su caso, el órgano competente que para los efectos así se determine.

Artículo 8.- Todo producto o mercancía que se importa o se exporta, debe contener determinado el país de origen.

XXXVIII.

XXXIX. CAPITULO VI

XL. ARANCELES

Artículo 9.- Los Aranceles consisten en gravámenes o tarifas generales, que se imponen a los productos, bienes y servicios, en las actividades de Comercio Exterior, de conformidad con las leyes del país; sin perjuicio de lo establecido en los Tratados y Convenios Bilaterales o Multilaterales de los que Nicaragua sea parte; pudiéndose establecer aranceles diferentes a los generales previstos, en las tarifa de los impuestos generales de exportación e importación, cuando así lo establezcan estos instrumentos aprobados por la Asamblea Nacional.

Los aranceles podrán ser:

- 1) Ad-valorem: cuando se expresen en términos porcentuales del valor en aduana de la mercancía.
- 2) Específicos: cuando se expresen en términos monetarios por unidad de medida.
- 3) Mixtos: cuando se trate de la combinación de los dos anteriores.

Artículo 10.- Los aranceles a que se refiere el artículo anterior podrán adoptar la siguientes modalidades:

- 1) Arancel Cupo: cuando se establezca un nivel arancelario para cierta cantidad o valor de mercancías exportadas o importadas, y una tasa diferente a las exportaciones o importaciones de esas mercancías que excedan dicho monto.
- 2) Arancel Estacional: cuando se establezcan niveles arancelarios distintos para diferentes periodos del año.
- 3) Las demás que señale la Dirección General de Comercio Exterior.

XLI. CAPITULO VII

XLII. MEDIDAS NO ARANCELARIAS, AUTORIZACIONES ESPECIALES Y CUOTAS

Artículo 11.- El Ministerio de Fomento, Industria y Comercio, por sí o en coordinación con autoridad competente; excepcionalmente podrá establecer medidas de regulación; control y restricción no arancelaria; autorizaciones especiales y cuotas, a la importación, exportación, circulación o tránsito de mercancías y productos; por razones:

- 1) Fitosanitarias.
- 2) De protección a la salud pública.
- 3) De seguridad ciudadana.
- 4) De protección al del medio ambiente.
- 5) De conservación de los bienes de valor histórico, artístico o arqueológico.
- 6) De emergencia nacional.
- 7) Prevención de prácticas que puedan inducir a error;

Artículo 12.- Se entiende por cuota de exportación o importación la medida orientada directamente a limitar el comercio de un producto determinado, especificando la cantidad o el valor mínimo de las importaciones o las exportaciones. La administración de los cuotas se podrá hacer por medio de autorizaciones especiales emitidas por el Ministerio de Fomento, Industria y Fomento.

Artículo 13.- Las Medidas de control; restricción no arancelarias; cuotas y autorizaciones especiales a la importación, exportación, circulación o tránsito de mercancías; deberán publicarse en cualquier medio de comunicación social, sin perjuicio de su posterior publicación en la Gaceta, Diario Oficial de la República.

Artículo 14.- Cualquier otra medida administrativa de las dependencias y entidades de la Administración Pública del Estado, que tengan como propósito controlar o restringir el comercio exterior del país y la circulación o tránsito de mercancías extranjeras; previamente a su expedición, deberán someterse a la autorización del Ministerio de Fomento, Industria y Comercio; con las excepciones establecidas en el Reglamento de esta Ley y el arto. 10 de la Ley de Normalización; publicada en la Gaceta, Diario Oficial de la República, número 123 del 2 de Junio de 1996.

XLIII. CAPITULO VIII

XLIV. PRACTICAS DESLEALES DE COMERCIO INTERNACIONAL

Artículo 15.- Se consideran prácticas desleales de comercio internacional, la importación de mercancías en condiciones de dumping o discriminación de precios u objeto de subvenciones o subsidios en su país de origen o procedencia; por tanto, es de interés de esta Ley, la protección oportuna y objetiva de la producción nacional contra las importaciones objeto de prácticas de comercio desleal, que causen o amenacen causar un daño o perjuicio grave a la producción nacional existente; o que retrasen sensiblemente la creación de una producción nacional.

Artículo 16.- Para efectos de esta Ley y su Reglamento, daño es la pérdida o menoscabo patrimonial o la privación de cualquier ganancia lícita y normal que sufra o pueda sufrir la producción nacional de la mercancías de que se trate, el obstáculo al establecimiento de nuevas industrias, o un retraso sensible en la producción nacional.

Artículo 17.- Las prácticas desleales de comercio internacional en lo que se refiere a dumping o discriminación de precios, subvenciones, subsidios, daño, amenaza de daño; sanciones y procedimientos estarán reguladas por las disposiciones de la Organización Mundial de Comercio (OMC) relativos a la materia; el Reglamentos Centroamericanos sobre Prácticas Desleales de Comercio; y por lo que disponga el Reglamento de esta Ley.

XLV. ARTÍCULO 18.- CORRESPONDE AL MINISTERIO DE FOMENTO INDUSTRIA Y COMERCIO O A LAS INSTANCIAS ADMINISTRATIVAS, COMISIÓN, OFICINA O INSTANCIA ARBITRAL, CREADAS EN EL REGLAMENTO DE ESTA LEY; EL INSTRUIR, INVESTIGAR, TRAMITAR Y RESOLVER DENUNCIAS; Y SANCIONAR LAS INFRACCIONES EN MATERIA DE COMERCIO INTERNACIONAL, DETERMINANDO LA IMPOSICIÓN O NO DE DERECHOS ANTIDUMPING O DERECHOS COMPENSATORIOS; SEGÚN LO DETERMINE EL REGLAMENTO DE ESTA LEY; CON LOS PROCEDIMIENTOS Y RECURSOS EN ÉL CONSIGNADOS.

XLVI. CAPITULO IX

XLVII. MEDIDAS DE SALVAGUARDA

Artículo 19- Las medidas de salvaguarda son aquellas que regulan o restringen temporalmente las importaciones de mercancías idénticas, similares o directamente competitivas a las de producción nacional y que tienen por objeto prevenir o remediar el perjuicio grave y facilitar el ajuste de los productores nacionales. Se regirán por las disposiciones del Acuerdo sobre Salvaguardia de la Organización Mundial de Comercio (OMC); el Reglamento Centroamericano sobre Medidas de Salvaguardia; y el Reglamento de esta Ley.

Artículo 20.- Estas medidas solo se impondrán cuando se haya constatado que las importaciones han aumentado en tal cantidad y en condiciones tales que causen o amenazan causar un perjuicio grave a la producción nacional.

Artículo 21.- También se podrán aplicar cuando Nicaragua se viera enfrentada a graves problemas de desequilibrio en la Balanza de Pagos o deficiencias repentinas y generalizadas en el abastecimiento de materias primas y bienes finales básicos; desorganización de mercado; prácticas restrictivas al comercio internacional o cualquier otra circunstancia que amenace derivar en situaciones de emergencia nacional.

XLVIII.

XLIX. CAPITULO X

L. DISPOSICIONES FINALES

Artículo 22.- Las normas contenidas en esta Ley y su Reglamento; así como las Resoluciones; instructivos, procedimientos, guías y formularios, emitidos por el Ministerio de Economía y Desarrollo; son de uso y aplicación obligatorios para todas las Instituciones del Estado y los Particulares.

Artículo 23.- Todo lo no previsto en esta Ley, se estará a lo dispuesto en Tratados, Acuerdos y resoluciones que en materia de Comercio Exterior haya suscrito Nicaragua; y el reglamento que de esta ley dicte el Presidente de la República.

Artículo 24.- La Derogación total o parcial de esta Ley deberá ser expresa.

Artículo 25.- Esta Ley deroga cualquier disposición que se oponga; y entrará en vigencia desde la fecha de su publicación en “La Gaceta”, Diario Oficial de la República.

LI.

ANNEX D

USAID/NICARAGUA DR-CAFTA IMPLEMENTATION PROJECT

Centro de Mediación y Arbitraje “Antonio Leiva Pérez” Cámara de Comercio de Nicaragua (CACONIC)

Commercial Mediation Consulting

Final Report By Camilo Azcarate

Introduction

This report summarizes the consulting activities conducted by Camilo Azcarate for the Mediation Center “Antonio Leiva Perez” between May 5 and June 10, 2008.

The purpose of the consulting was to analyze the center’s mediation procedure and ethic regulations, develop and design administration tools for the process as well as evaluation and selection criteria and train members in the management of these tools.

During the initial review of the mediation center documents and guidelines, it became clear that their wording of mixed principles of mediation and arbitration. Although mediation and arbitration are normally classified as ADR processes, the two are technically farther apart in terms of core principles than arbitration and traditional litigation. Thus, the use of arbitration concepts and language in mediation rules problematic and should be avoided.

A striking example of this problem is the fee structure originally created for mediation. By using a traditional arbitration fee structure (charging a percentage of the estimated value of the controversy) the center created an artificial barrier to mediation. The fee structure alone explains in large part the lack of cases during the first two years of existence. This was my first observation during my meeting with the center’s administrators and they seem to understand the need for a change in the fee structure.

Other arbitration/ judicial concepts and language appear throughout the documents. Adding to this problem is the highly legalistic wording of the Mediation Rules, the administrative documents and -in a lesser degree- the Ethics Code. Unlike arbitration, mediation does not require that the parties come represented by lawyers. Actually it is convenient to offer mediation as an informal dispute resolution tool that does not require the attendance of lawyers. The legalistic language used in many of the documents creates more barriers and sends the wrong message to potential users. For this reason, one of the objectives of the consultancy was to offer to come up with a streamlined process and design administrative documents that use a language that are easy to use and understand

by unrepresented parties and administrators, while keeping to the requirements established by the law. The “formality” of the administrative documents can be intimidating to non-lawyers. By making the documents more informal and accessible sends the right message and improves access to the mediation process.

Between May 5 -17, the consultant researched different alternatives and formats for the administrative documents. However, the consultant realized that the final design of the documents needed to be completed after the on-site visit to Managua. These documents were completed between May 25 and June 10. A new set of mediation rules was prepared afterwards.

Another important objective for the consultancy was to work with the center’s staff to reach consensus on the problems they were facing (both internal and external) to get cases and provide the highest-quality mediation service possible. Then, to come up with proposed vision and mission statements for the center that could be offered to the Board for their consideration. The idea was that both the problem statements and the vision/mission would be used as “bookends” of the situation (current and desired). Then, the administrators could come up with “recommendations” that could be linked to both ends. These steps were accomplished during the first three days of the visit (May 19-21).

The methodology used during the work with the center’s administrators was that of a facilitated consensus-building process with the consultant acting as a facilitator, asking questions and making observations. This format had three basic purposes:

First- Empowerment and ownership: although the consultant had substantive expertise and contributed it during the conversation, the consultant realized the importance that empowering the administrators during the process had in the quality of the final outcome. This includes the participants’ sense of ownership and thus their commitment to its implementation. As expected, the administrators were very able to reflect critically and creatively about the problems they were facing. They also came up with excellent vision/mission statement to propose to the Board as well as recommendations that were both practical and far reaching.

Second- Substantive learning: a consensus-building process is a meticulous analysis of the different views and ideas of each participant, which are then combined and deepened by the participants themselves. The idea is that the participants themselves come up with the products after a facilitated discussion of the issues. Striving to reach consensus in a conscientious manner is hard work. However this is an impressive self-reflective process that has great learning value for participants. By looking into the issues facing them and the center, participants learn a lot about the ultimate causes of problems and possible solutions. The value of this facilitated discussion is not only in the documents produced by in the important learning that takes place during the process itself.

Third-Process learning: this was a concomitant objective. The consultant asked participants not only to participate in the substance but to take note on the different techniques used (i.e. “Nominal Group Technique” or NGT). These process skills will help administrators to design and implement a group facilitation of their own, which may

probe very useful in their dealings with internal and external constituents (i.e. Board, mediators, etc). These process skills may even become part of the skill set and service offerings for the center (i.e. offer group facilitation services to outside organizations).

These following documents are the translation of the documents created through this facilitation. They reflect the consensus of the participants and were presented to the Board and to the Mediators during a meeting that took place in May 23, 2008.

Vision Proposal

“To be a leader and a model provider of dispute resolution services, recognized by the satisfaction of its users, its professionalism and the quality and diversity of its services”

Mission Proposal

“Our mission is to provide, around the nation, dispute resolution services characterized by their professionalism, integrity, diversity of services; and to serve as model and support for other centers nationally and regionally”

Problem Statements

- 1) **Users are making few requests for mediation, and those that have been made are rejected by the other party.** The reasons for this are:
 - a. *Skepticism regarding the usefulness of mediation:* Lack of knowledge about the benefits of mediation, the fact that despite its effectiveness mediation does not promise a definite solution beforehand and the negative image created by badly managed judicial mediations have created skepticism among potential users regarding mediation’s capacity to produce results (it is seen as a waste of time or money)
 - b. *Mediation creates anxiety:* mediation requires direct communications between the parties, which can be very stressful to the parties (confronting the other, Express our points of views, etc).
 - c. *Some parties may believe that the inefficiency and corruption of the judicial system benefit them*

- d. *Rejection of fees:* users think that the current fee structure makes mediation too expensive. There is lack of clarity regarding which services are included in the administrative fees. These fees use the arbitration model, which is not appropriate for mediation.
- e. *Promotion has concentrated in arbitration, not mediation.* Potential users may not be aware of mediation services. Besides, the language used in outreach materials is legalistic and alien to the language used by businessmen (data, costs/benefits, etc)

2) Quality of the Service

- a. Mediator's skills and competencies: The skills and competencies of mediators have not been objectively evaluated/ measured by the center and therefore the quality of the mediator's work is largely unknown
- b. Skill-building: training opportunities have been limited, and the efforts to date have not taken into account the different levels of professional development of mediators. This has limited opportunities for advanced skill-building.

3) Administrative Experience

- a. Since no mediation has taken place to date, administrators have no practical experience and are not familiar with the costs and times that are involved in its administration
- b. To date, contacts between administrators and mediators is limited and largely formal
- c. The "consulting committee" has not been convened, due in part by the difficulties of convening it (some members live abroad) and in part due to lack of clarity about its role
- d. Rules and regulations centralize decision-making away from the levels of execution that have immediate information. This create workload and delays, and reduce the center's flexibility (i.e. Section 4.1, i))

4) Weak Promotion

- a. Mediation has not been promoted with the same vigor as arbitration, maybe due to the skepticism that exists about it.

- b. Key targets for mediation marketing are largely unknown and unclear (type of companies, size, etc)

5) Process regulation

- a. The law that regulates mediation has stipulations that threaten the fundamental features of mediation (i.e. article 11 creates risks for confidentiality)
- b. The center's mediation rules have several dispositions that distort and threaten the fundamental features of mediation (i.e. article 5, numbers 1,2 and article 11). In the same manner, the wording of the rules is confusing

These problems, in particular the first and second are a threat to the viability of the center in the long term and require creative and flexible solutions

Recommendations

Problem: Low usage of services

Objective: Increase the number of mediation requests and the number of mediations accepted

Recommendations (in order of importance and viability)

- A- Modify mediation fees to implement a unified fee structure that includes the mediator as well as administrative fees, explaining to the user which services are included. Term: short
(for example: fee of \$150/hour of which \$100/h for mediator's fee and \$50/h for administration fee, and an average of 4 hours, that is, a total of \$600 per case)
- B- To create a plan that would allow for the center self-sustaining in two years. The plan should include periodic objectives in terms of number of cases (mediations and arbitrations) and average incomes. Term: medium
- C- Looking for allies inside and outside of the Chamber of Commerce (DIRAC, professional associations, insurance, judicial power) that would refer cases for mediation to the center. Term: short
- D- Complete a marketing study that would clarify the types of conflicts and organizations that should be "targeted" in the marketing and promotion of the services. This study should take into account how important the relationship is to the parties. Term: medium

- E- Create a marketing and communication campaign directed at the targets identified in the marketing study, using language and communication methods that are easily accessible to business people (examples, numbers, statistics, graphs, narrative video, etc). Include in this campaign which publications and media can be used for interviews, etc. Measure the impact of these efforts whenever possible. Term: medium/ long
- F- Create a web page with a periodical informational bulletin about mediation and promote it among potential users. term: short
- G- To study the possibility of creating and promoting a “Pledge” that organizations can sign. The signatories would commit to the use of mediation in case of conflict between them. Term: short
- H- Contact other mediation centers to collaborate in a “mediation day” and program different activities, including free mediation services in collaboration with the courts. Term: Long
- I- Include a “Satisfaction Guarantee” for the services. Term: short
- J- Reduce mediation fees for a short period of time (introductory fees). Term: short

Objective: Diversification of services/ sources of income for the center

Recommendations:

- A- To collaborate with the training program of the Chamber of Commerce in the design, marketing and delivery of training related to the management of conflict in organizations. Term: short/ medium
- B- Study other areas of diversification of services, such as consulting for other centers, facilitation of processes of organizational change or strategic planning, etc. Term: medium/ long
- C- Study the possibility of offering a “prepaid” program for services, in which organizations would benefit from the center’s services with the payment of an annual sum (with three levels of fees for large, medium and small organizations- i.e. \$600/\$200/\$50). This program can be marketed in conjunction or independently from the “Pledge”. Term: medium

Problem: Quality of mediation Services

Objective: user satisfaction in the skills and competencies of mediators

Recommendations:

- A- Separate the lists of mediators and arbiters and re-certify the mediators following this process: mediators with a minimum of 40 hours in basic mediation will be invited to complete a week of advanced mediation training, with previous

readings. During the training and particularly at the end of the week, the mediator's performance during role-plays will be observed and evaluated, and will receive feedback regarding their strengths and weaknesses. The mediators will commit to pay at least part of the cost of this training in specie (donating an equivalent number of mediation hours to the center). Term: medium

B- In line with the previous recommendation, to plan and conduct an intensive advanced mediation training for up to 8 mediators. The objective of this training is twofold: to bring the skills and competencies of this "core" group to an advanced level and, for purposes of recertification, to measure these skills and competencies by observing them during role-playing. Term: Short

C- Design an annual program of continuing education for mediators. Term: long

Problem: experience and empowerment of administrators

Objective: increase the experience and real empowerment of administrators

Recommendations:

A- To evaluate the satisfaction of users with the administration of the process. This evaluation can be made in the same document that evaluates the skills and competencies of mediators and arbiters. Term: short

B- To implement an internship program for administrators with the purpose of getting to know the functioning and administrative tools and methods of other centers. Term: medium

C- Plan and implement periodic meetings with the mediators, with the objective of increasing communications and their participation in the life of the center. Term: short

D- Negotiate with the president and the board a higher level of delegation of decision-making power for administrators. If necessary, review the center's by-laws to achieve this. Term: short/ medium

E- Eliminate the "consulting committee" and integrate two of its members in the board as members or as technical advisors. Term: short/ medium

Problem: the law and the center's rules have dispositions that threaten mediation's basic confidentiality

Objective: reduce the negative impact of some of the legal stipulations and eliminate those included in the rules (article 5, number 1 and 2, article 11)

Recommendations:

A- Review the rules to change the language of the articles that create a risk the confidentiality of the mediation process

- B- Instruct the mediators in the writing of acts and documents (reports) in a manner that limits the negative impact on the confidentiality of the process

Streamlining the Mediation Process

The last two days of the on-site visit were used in the design of an administrative process to fit the particular needs of the center. Several issues had to be considered. The first were the limits created by the law and regulations. The process, as well as the documents created to manage it, had to stay within these limits and satisfy the basic requirements of the law. The second was the creation of a streamlined process that complied with best practices and procedures from the mediation field. The last objective was to be as user-friendly as possible in the design of the process and the language of the documents.

A "Workflow" document was created in a facilitated process with the center's administrators.

Administrative Documents

In addition to the documents produced during the facilitation process (problem statements, vision, recommendations and workflow), a total of 22 additional documents were created by the consultant for the administration of the center. This included a proposal for new "Mediation Rules" more in line with best practices in mediation and a "Frequent Asked Questions" document (very useful in the promotion of the process). The other documents are mainly administrative and include:

- Form 1: Request for Mediation** (completed by party requesting the mediation)
- Form 2: Invitation to Mediate** (communication between the center and the other party)
- Form 3: Opening Document** (administrative document that is used as an informational cover that follows the steps of the case and makes information accessible at a glance)
- Form 4: Mediators Information** (uniform C-V used to summarize the mediators qualifications)
- Form 5: Starting of the process** (communication used by the center to confirm the initiation of the mediation and attach several process documents)
- Form 6: Instructions for the selection of the mediator**
- Form 7: Summary of the case** (completed by the parties for the mediator's information. The idea is to avoid the use of statements that are too long or legalistic)
- Form 8: Agreement to Mediate**
- Form 9: Communication to the Mediator** (center informs the mediator of the selection and request conflict of interest information)
- Form 10: Conflict of Interest certification**
- Form 11: Contact information** (given to the parties and the mediator, with each other's contact information with the objective of facilitating communication between them)
- Form 12: Confirmation of Mediator** (communication send by the center to the parties confirming the mediator and requesting dates for mediation sessions)
- Form 13: Confirmation of Session**
- Form 14: Mediation Agreement**

Form 15: No-agreement Document (to be used when mediation was conducted but no agreement reached)

Form 16: Parties Mediation Evaluation

Form 17: Mediator's Evaluation (Observer's checklist)

Form 18: Rejection/ No assistance Document (to be used when one of the parties rejects the invitation to mediate or does not come to mediation)

Form 19: Mediator's Report (final report that complies with mediator's legal responsibility but stays within the ethical/ best practice limits of mediation)

Conclusions

- 1- The Center "Antonio Leiva Perez" is experiencing the growing pains and risks of an ADR center in its formative years. The initial unfounded expectations that local sponsoring organizations had about the process have now been re-evaluated. The reality is that a mediation and arbitration center cannot be seen as a "business opportunity" as much as a "service opportunity".
- 2- There are several factors that threatened the center at this moment:
 - a. Low caseload. This is the main cause for the failure of all mediation programs. Mediation is not an easy process to market. It takes time, commitment, creativity, focus and patience. Efforts to get access to cases should be at the top of the agenda.
 - b. Professional experience of mediators. This is another important risk that should not be underestimated. The ability of mediators to deliver high quality services, and not just an "arbitration-lite" process, is essential for the long-term health of the mediation process.
 - c. Administrator's experience. Although there is noticeable interest and professional growth among administrators, the lack of actual cases limits their ability to gain practical experience. Alternatives to this were included in the recommendations (i.e. internship).
 - d. A final risk facing the "Antonio Leiva Perez" center is the limited level of empowerment in terms of decision-making and initiative allowed to the center's administrators (general manager, case manager and outreach manager). Most decision-making, including tactical and administrative as well as strategic, takes place at the center's Board and president levels. This leaves administrators as mere executors and conduits of information. This situation is inconvenient for several reasons:
 - i. Informational Gap. The "gap" between information and decision-making is too wide. Administrators, by necessity, will have a more nuanced and deep level of information about the center's needs than the Board or even the President. These nuances cannot be easily conveyed during meetings. The Board and the President's roles should be: first, to act as sounding board for administrators, second, to set the general directions and strategies and third to hold administrators accountable for results.

- ii. Accountability gap. The fact that information is concentrated on the Board and the president creates a diffusion of accountability. Administrators that are not empowered to make decisions do not feel as responsible about the successful implementation of these and cannot in all fairness be held accountable for them. With empowerment comes accountability.
 - iii. Implicit messages. The disempowerment of administrators sends a message of disrespect and lack of trust. Certainly this is not the objective of the Board or the President. For all we know, they seem to have the best of intentions towards the center in general and its administrators in particular. Their interest in the success of the enterprise seems genuine and even disinterested. They maybe just following an organizational structure that mirrors that of other organizations they work with. However, the negative impact of a disempowered administration should be expected, regardless of the particular individuals holding these positions. Moreover, the impact gets larger overtime, as administrators get better and more sophisticated in their skill and experience.
- 3- It takes a long time for a center of this type to take hold, especially if the experience of the country with ADR is limited. The good news is that currently the center counts with the support of external sponsors that help them in their development. On the other hand, this support is only temporary and the center must implement initiatives that provide for their self-support within two years.
- 4- The “workflow” process and the documents created are designed to be as user-friendly and streamlined as possible. However, the center should feel free to adapt these documents as needed, trying to preserve their user-friendly language and design as much as possible.

Next Steps

1. The center’s board should consider the following next steps:
 - a. Reviewing the vision and mission created and either adopt these, or similar ones that reflects the aims of the center in terms of the quality of service and scope of services.
 - b. Review the recommendations and charging administrators with the development of a plan of action with more specific timelines and responsibilities.
 - c. In particular, it would be important to adopt administrative practices that delegate more decision-making power and initiative to the lowest possible level. While keeping strategic advice and ultimate accountability in the hands of the Board and the President, administrators should be empowered with (and accountable for) day-to-day and tactical decision-making.

- d. Adopting new “Mediation Rules” that better fit best practices of the mediation field, while keeping within the guidelines of the law.
 - e. The implementation of some of the recommendations may require changes in the by-laws of the center.
2. Supporting institutions should consider using the recommendations to plan their support of the center’s activities (i.e. marketing plans, internships, advanced training, etc)
 3. A group of eight mediators should be selected for intensive advanced mediation training. Such training should be 40 hours in length and include a competency-based evaluation model that can be used to select future.

SUMMARY OF WORKING SESSIONS DURING THE TECHNICAL ASSISTANCE TO THE UNIFIED CENTER

Mayo 19 – 2008.

Sesión 1: Técnica de Grupo Nominal (Cada individuo del grupo hace una lista en base a la pregunta planteada y luego cada uno tiene la oportunidad de compartirla con el resto del grupo, mientras el facilitador lo anota en la pizarra/papelógrafo)

Problemas Actuales del Centro:

- ✓ Usuarios no conocen la figura, alcance, ventajas de la mediación.
- ✓ Usuarios consideran que las tarifas de mediación son muy alta.
- ✓ Prestadores de servicio con poca experiencia
- ✓ Las ideas que existen y los mensajes no están conectados entre ellos
- ✓ Cultura de resolución por imposición de una autoridad
- ✓ Los mediadores no saben como conducir el proceso de mediación
- ✓ Solo una parte quiere mediar
- ✓ El contacto entre el centro y los mediadores es insuficiente, es meramente formal
- ✓ La formación de los mediadores (practica y educación) es pobre, deficiente
- ✓ Los usuarios no conocen que existe el centro
- ✓ El centro no esta produciendo ingresos debido bajo numero de casos
- ✓ Promoción se ha limitado a arbitraje
- ✓ Personalidad de algunos mediadores es autoritaria (cultura)
- ✓ Usuarios tienen la expectativa de que la mediación no produce resultados. (es una perdida de dinero)
- ✓ El arbitraje ha tomado prioridad como servicio para las directivas
- ✓ Hay muchos mediadores para las necesidades de servicios
- ✓ Honorarios de los mediadores son muy altos
- ✓ Cultura legalista – lenguaje enredado, difícil de entender (mediadores) y atemoriza al usuario
- ✓ La convocatoria inicial fue indiscriminada sin tener en cuenta calidad profesional del mediador

- ✓ Temor que los mediadores van a actuar como árbitros (confusión de roles)
- ✓ Reglamento de mediación es confuso y con vacíos
- ✓ El proceso no sigue los principios de mediación, es como un híbrido entre mediación y arbitraje
- ✓ No se tiene dato reales de costos y por tanto de las tarifas que se deben cobrar(estadísticas – tiempo)
- ✓ Nunca hemos visto – probado los mediadores en acción, no sabemos que tan bueno son
- ✓ No sabemos cual es el target de servicios de mediación
- ✓ Usuarios identificados creen que debe ser vendida a abogados (igual a un pleito legal)

Temas Comunes

- ✓ Desconocimiento: tema, proceso e institución
- ✓ Divulgación
- ✓ Tarifas
- ✓ Capacitación
- ✓ Regulación
- ✓ Mercadeo
- ✓ Calidades y Cualidades de los mediadores
- ✓ Comunicación Interna
- ✓ Clarificación: roles, proceso, mensaje, prioridades centro
- ✓ Demanda de servicio

Algunas Recomendaciones:

- ✓ Evaluar el Poder de influir de la gerencia – staff Administrativo en las tomas de decisiones
- ✓ Plantear al Consejo Directivo la posibilidad de Servicio Pre-pagado a los socios de las cámaras (cierta cantidad de dinero por uno o ilimitado trámites de mediación por un año) Tarifa diferenciada según el tamaño de la empresa.
- ✓ Alianza con JUZGADOS – DIRAC para remisión de casos.

Mayo 20-2008

Sesión 2: Análisis documento elaborado por el consultor en base a la sesión 1.

Problemas identificados:

- ✚ Uso del proceso
- ✚ Calidad / Cantidad de Mediadores
- ✚ Falta de Experiencia por parte de los Administradores
- ✚ Débil Promoción
- ✚ El Proceso de Mediación

Una vez discutido punto a punto de los problemas identificados y realizados los cambios sugeridos el consultor pide al grupo Consenso sobre los problemas identificados.

Técnica de Consenso: El consultor lee en alto los problemas identificados al grupo y el grupo debe clasificarlos de 1 a 5.

- 1 Totalmente de acuerdo
- 2 Acuerdo
- 3 OK
- 4 No muy de acuerdo
- 5 Absolutamente en desacuerdo

Este ejercicio se hace individualmente y luego se comparte en el grupo punto a punto con el objetivo de elaborar la versión final sobre los problemas identificados, compartidos y consensuados.

Al respecto y según orden de Consenso se establecen los siguientes Problemas:

- 6) **Los usuarios** están realizando pocas peticiones de mediación, las cuales no están siendo aceptadas por la otra parte. Las razones para esto son múltiples, e incluyen:
 - a. *Escepticismo sobre su efectividad:* El desconocimiento de los beneficios de la mediación, el hecho de que a pesar de su efectividad real no puede prometer soluciones definitivas de antemano y la mala imagen de la mediación judicial han generado escepticismo entre los usuarios sobre la capacidad de la mediación de producir resultados definitivos (se ve como una pérdida de tiempo y dinero).
 - b. *La mediación despierta ansiedad en las partes:* la mediación requiere la comunicación directa entre las partes lo cual concentra el estrés (confrontar al otro, expresar puntos de vista, etc.)
 - c. *Algunas partes pueden pensar que la ineficiencia y corrupción del sistema judicial los beneficia a ellos*
 - d. *Rechazo a los costos del servicio:* Los usuarios piensan que honorarios de los mediadores son demasiado altos. Tampoco existe claridad sobre que servicios están incluidos en las tarifas administrativas las cuales además usan el modelo de arbitraje, el cual no es adecuado para la mediación.
 - e. *La promoción se ha concentrado en el arbitraje, por lo tanto las partes no conocen los servicios de mediación que presta el centro. Además, el lenguaje que se ha usado en esta promoción es mas bien legalista y ajeno al lenguaje de los empresarios (datos, costos/ beneficios, etc.)*

7) Calidad del servicio:

- a. *Habilidades y competencias:* Las habilidades y competencias de los mediadores no han sido evaluadas/ medidas objetivamente por el centro y por lo tanto la calidad del trabajo del mediador se desconoce.
- b. *Capacitación:* Las oportunidades de capacitación ofrecidas por el centro a los mediadores han sido limitadas. Los esfuerzos que se han hecho hasta la fecha no han tenido en cuenta los distintos niveles de los mediadores lo cual ha limitado el desarrollo de capacidades avanzadas.

8) Experiencia de administradores:

- a. Como no han habido procesos de mediación hasta la fecha, los administradores no han tendido la oportunidad de ganar experiencia practica, ni conocen los costos y tiempos que involucra su administración.
- b. El contacto entre la administración y los mediadores ha sido limitado y formal hasta la fecha
- c. El comité consultivo no ha funcionado como tal hasta la fecha, debido en parte a las dificultades practicas de convocarlo y en parte por la falta de claridad sobre sus roles
- d. Los reglamentos centralizan la toma de decisiones lejos de los niveles de ejecución que cuentan con la información necesaria, lo cual generan cargas de trabajo y demoras, además de afectar la flexibilidad del centro (ejemplo Sección 4.1 inciso i)

9) Débil promoción

- a. El proceso de mediación no ha sido promovido con la misma fuerza que el arbitraje, tal vez debido al escepticismo que existe alrededor de ella.
- b. Los targets claves para promocionar la mediación no están claros (tipo, tamaño de empresas, etc.)

10) Regulación del proceso

- a. La ley que regula la mediación tiene estipulaciones que ponen en riesgo las características fundamentales de la misma (art. 11 f. que pone en riesgo la confidencialidad)
- b. El reglamento de mediación tiene varias disposiciones que distorsionan y ponen en riesgo las características fundamentales de la misma (por ejemplo: art. 5, inciso 1, inciso 2 y articulo 11). Igualmente, la redacción es confusa.

Estos problemas, en particular el primero y el segundo, amenazan la viabilidad del centro en el largo plazo y requieren soluciones creativas y flexibles

Mayo 21-2008

Sesión 3:

I- Estructuración de la nueva VISION / MISION del Centro

Técnica Narrativa:

- a- El consultor pide al grupo que narren la historia del Centro en el año 2012
- b- El consultor pide a cada participante que comparta su relato
- c- Después de escuchar cada uno de los relatos, el consultor solicita al grupo que Identifique elementos comunes de cada uno de los relatos a fin de estructurar elementos en común de la VISION COMPARTIDA
- d- Se solicita a un miembro del grupo que anote en el pápelo grafo los elementos comunes identificados

Elementos comunes en la narrativa:

- Numero de casos
- Autosostenibilidad
- Profesionalismo
- Autosostenibilidad
- Liderazgo nacional y regional
- Diversificación de servicios
- Calidad de los Mediadores / Árbitros
- Efectividad de los Servicios
- Alianzas estratégicas
- Programas de capacitación: mediadores, árbitros, comunidad empresarial, personal administrativo.

e- El consultor pide al grupo que individualmente resuman en 3 frases la VISIÓN del centro en base a los elementos comunes identificados.

f- Comparten las frases y se resumen en una VISION COMPARTIDA, un miembro del grupo realiza la anotación en el pápelo grafo.

Visión

“Ser líder y modelo en la prestación de servicios de resolución de conflictos, reconocido por la satisfacción de sus usuarios, su profesionalismo y la calidad y diversidad de sus servicios”

Misión

“Es proveer servicios de resolución de conflictos a nivel nacional caracterizados por su profesionalismo, integridad, diversidad y descentralización; y servir como modelo y apoyo para otros centros a nivel nacional y regional”

II- Recomendaciones para los problemas identificados:

- a- Individualmente cada uno de los miembros del grupo recomienda posibles opciones para solucionar cada uno de los problemas del centro identificado.
- b- El consultor anota cada uno de las recomendaciones del grupo en el pápele grafo:
 - 1) Campaña de promoción de la mediación con un lenguaje empresarial
 - 2) Estudio de mercado de conflictos empresariales para el diseño de una estrategia de promoción así como la identificación del grupo target
 - 3) Búsqueda de aliados para remisión de casos
 - 4) Modificar tarifas de mediadores y administración de servicios
 - 5) Revisar y simplificar el manual de procedimiento de mediación
 - 6) Invitar entre 5 – 10 mediadores para capacitarlos intensivamente en el proceso de mediación y negociar con este grupo que a cambio de la capacitación ellos pagaran la misma en especie a través prestación de servicios de mediación en el centro, los que pueden ser utilizados como promoción de mediación pro-bono
 - 7) Diseño de formato de evaluación de los mediadores
 - 8) Organizar pasantía de mediación
 - 9) Crear un día de mediación a través de alianza con el Gob. municipal (alcaldía)
 - 10) Establecer reunión mensual con los mediadores
 - 11) Mayor capacitación a administradores del centro
 - 12) Implementar efectivamente la obligación de educación continua en los mediadores del centro
 - 13) Evaluación continua de los medidores
 - 14) Diseño de programas de capacitación
 - 15) Proponer cambios en el consejo administrativo.
 - 16) Integrar a uno o dos miembros del comité consultivo en el consejo administrativo
 - 17) Establecer reunión mensual con el comité consultivo
 - 18) Solicitar a los medidores la redacción de artículos sobre mediación para su publicación
 - 19) Crear pacto empresarial de mediación
 - 20) Ofrecer programas de capacitación: manejo de conflicto empresarial a las diferentes empresas
 - 21) Evaluación del impacto de la estrategia de comunicación en la promoción del centro y sus servicios
 - 22) Negociar con el Pdte del consejo directivo mayor capacidad de decisión para el personal administrativo
 - 23) Estudiar las áreas de diversificación de servicios

- 24) Evaluar políticas de Pre-Pago de servicios
- 25) Diseñar un newsletter
- 26) Activar Pag Web
- 27) Implementar encuesta de satisfacción

- c- Identificar las soluciones propuestas con los problemas identificados: Ejemplo problema 2 propuestas: 6, 7, 10, 13, 19, 29, 14, 17 y 25
- d- Dar valor a cada una de las sugerencias según: Importancia, Facilidad y Urgencia (plazo).

Importancia Facilidad y Urgencia

- a- Muy Importante/ Fácil / Urgente
- b-
- c-
- d-
- e-No tan Importante / Fácil / Urgente

Sugerencia	Importancia	facilidad	plazo
Campaña de promoción de la mediación con un lenguaje empresarial	a	c	b

- e- Cada uno de los participantes entrego su tabla de clasificación al consultor para que este realizara la decodificación y presentara el documento que establece la priorización de estas propuestas.

Problema: Bajo uso de los servicios del centro

Objetivo: Aumentar el número de solicitudes de mediación y el número de aceptaciones a mediar

Recomendaciones (en orden de importancia y viabilidad)

- A- Modificar las tarifas de mediación en los reglamentos para implementar una tarifa única que incluya los honorarios del mediador y la tarifa de administración, explicando al usuario que servicios están incluidos. Plazo: corto
- B- Búsqueda de aliados al interior de la cámara o fuera de ella (DIRAC, organizaciones gremiales/ seguros, poder judicial) para la remisión de casos para mediación al centro. Plazo: corto
- C- Realizar un estudio de mercado que clarifique que tipos de conflictos y de empresas podrían considerarse “targets” de los servicios del centro teniendo en

- cuenta la importancia que para las partes tiene interés en mantener una relación.
Plazo: mediano
- D- Crear campana de promoción y de comunicación dirigida a los “targets” identificados en el estudio de mercadeo, usando un lenguaje y unos métodos e comunicación que los empresarios puedan entender (ejemplos, números, estadísticas, gráficos, una narración-video, etc.). Incluir publicaciones que pueden hacerse o medios que pueden aproximarse para entrevistas, etc. Medir el impacto de estas medidas en cuanto sea posible. Plazo: mediano/ largo
 - E- Crear una página Web que incluya un boletín de información sobre mediación y promoverlo entre usuarios. Plazo: corto
 - F- Crear, promover y vender un “pacto empresarial” en el cual las empresas firmantes se comprometen a solicitar una mediación en caso de conflicto entre ellas. Plazo: corto
 - G- Contactar otros centros de mediación para colaborar en la petición para promulgar un “día de la mediación” y programar actividades de mediación gratuita en conjunción con las cortes. Plazo: largo
 - H- Incluir una garantía de satisfacción a las partes. Plazo: corto
 - I- Reducir las tarifas del mediación a niveles mínimos de costos durante un tiempo determinado (por ejemplo 1 ano). Plazo: corto

Objetivo: Diversificar los servicios / fuentes de ingreso del centro

Recomendaciones:

- A- Colaborar con el programa de capacitación de la cámara de comercio en la organización y venta de capacitaciones relacionadas con el manejo del conflicto en la empresa. Plazo: corto/ mediano
- B- Estudiar otras áreas de diversificación de servicios para el centro, tales como consultaría para otros centros, facilitación de procesos de cambio o planificación estratégica, etc. Plazo; mediano/ largo
- C- Crear un programa de “prepago” de servicios de mediación, mediante el cual por el pago de una suma anual los servicios de mediación están pagados (3 niveles de pago para grande, mediana y pequeña empresa - por ejemplo \$600/\$200/\$50). Este programa puede venderse en conjunción o independientemente del “pacto empresarial” Plazo: mediano

Problema: Calidad del servicio de mediación

Objetivo: satisfacción del usuario con las habilidades y competencias de los mediadores

Recomendaciones:

- A- Crear una metodología y formatos para evaluar a los mediadores. Plazo: corto
- B- Escoger 5-10 mediadores e invitarlos a ser parte de una capacitación en mediación avanzada intensiva. Los mediadores se comprometen a pagar un porcentaje del entrenamiento en especie (donando un número determinado de horas de mediación al centro). Hecho esto implementar la capacitación. Plazo: mediano
- C- Diseñar un programa de capacitación continua anual para los mediadores. Plazo: largo

Problema: Experiencia y apoderamiento de los administradores

Objetivo: aumentar la experiencia y el apoderamiento real de los administradores

Recomendaciones:

- A- Implementación de una encuesta de satisfacción de los usuarios del centro. Plazo: corto
- B- Implementar un programa de pasantías para administradores del centro con el propósito de conocer su funcionamiento así como las herramientas y métodos de administración. Plazo: mediano
- C- Implementar una reunión periódica con los mediadores con el objetivo de aumentar la comunicación y participación de estos. Plazo: corto
- D- Negociar con el presidente y el comité directivo una mayor delegación de la capacidad decisoria el cabeza de los administradores del centro. Si es necesario, realizar una revisión de los reglamentos. Plazo: corto/ mediano
- E- Eliminar el comité consultivo e integrar dos de sus miembros en el comité directivo como miembros o asesores técnicos del mismo. Plazo: corto/ mediano

Problema: La ley y el reglamento tienen disposiciones que ponen en riesgo la confidencialidad de la mediación (art. 11)

Objetivo: disminuir el impacto de las estipulaciones legales y eliminar dentro de lo posible el contenido en los reglamentos (artículo 5 - incisos 1 y 2, artículo 11)

Recomendaciones:

- A- Revisar los reglamentos para cambiar el lenguaje de los artículos que ponen en riesgo la confidencialidad del proceso (artículo 5, incisos 1 y 2 y artículo 11). Plazo: corto

- B- Instruir a los mediadores en como redactar actas y documentos de manera que limiten al máximo el impacto en la confidencialidad de la mediación

Mayo 22-2008

Sesión 4

- 1- Revisión del documento elaborado por el consultor: Priorización de las Propuestas de Recomendación
- 2- Realizar el Flujo de documentos y acciones realizadas durante el proceso de mediación.
 - a- Para este punto el consultor solicita a cada uno de los integrantes que individualmente preparen una lista previo, durante y posterior al proceso
 - b- La lista se comparte y se escribe en el pápelo grafo

PREVIO	DURANTE	POSTERIOR
Solicitud	Apertura del Proceso	Revisión de Cumplimiento de Acuerdos
Invitación	Proceso	
Acuerdo de Mediar	Acuerdo/No Acuerdo	

- c- Selección del Mediador:

Centro envíe 5 nombres de mediadores a los solicitantes, pide a cada uno que los de los 5 nombres veten 1 y el resto (4) los ubiquen según preferencia. El mediador con puntaje más alto de ambos será el mediador.

Ejemplo

Pedro
 Maria
 Juan
Lucia
 Marcos

Parte 1 veta a Pedro y la parte 2 veta a Lucia

Parte 1
 Maria
 Juan
 Marcos

Parte 2
 Juan

Marcos
Maria

En este caso el Mediador es Juan

d- Codificación

Mayo 23/2008 **Sesión 5**

8:00 a 10:15 Reunión con el consejo directivo

Después de una introducción de todos los participantes:

- Rene González (AMCHAM)
- Eduardo Fonseca (CACONIC)
- Freddy Blandon (CACONIC)
- Rosendo Mayorga (CACONIC)
- Alfredo Cuadra (CACONIC)
- Marialucia Peña (CACONIC)
- Humberto Corrales (AMCHAM)
- Manuel Bermúdez (CACONIC)
- Camilo Azcarate (PROCAFTA)
- Ma. Gertrudis Hernández Palacios (PROCAFTA)

Temas abordados:

- a- Explicar en detalles el propósito y metodología utilizada en el desarrollo de las tareas de la consultoría
- b- Consultor Azcarate expuso los temas establecidos en la agenda:
 - ✚ Comentar el documento trabajado con el equipo administrativo del centro sobre: PROBLEMAS, SOLUCIONES , MISION Y VISION DEL CENTRO
 - ✚ Necesidad de Capacitación avanzada e intensiva a un grupo de 5 a 8 mediadores, que deben ser previamente seleccionados por el centro de mediación.
 - ✚ Fortaleza del Centro en este momento es la cooperación / asistencia técnica de proyectos: USAID / BID, la importancia de lograr hacer lo mas que se pueda mientras exista esta cooperación, pero la necesidad de pensar que pasara con el centro concluida la cooperación, es decir pensar en el tema de autosostenibilidad del centro.
- c- Puntos estratégicos identificados en el documento elaborado:
 - Aumento en el flujo de casos. Hasta la fecha las barreras identificadas para no tener caso: tarifas y honorarios de los mediadores (confusas y muy elevadas)

- Algunas disposiciones del reglamento de mediación y organización del centro
 - Importancia de enfocar esfuerzo de promoción en mediación (utilización de diferentes estrategias: pacto empresarial, servicios pre-pagados)
 - Mayor capacitación de mediadores y staff administrativo del centro
 - Separación de lista de Mediadores y Árbitros
 - Reformas reglamentarias; tanto en el proceso per se de mediación como en la funciones y atribuciones del consejo directivo y gerencia del centro. Otorgar mayor funciones y toma de decisiones a la gerencia del centro
- d- Reacción del Consejo directivo fue abierta a sentarse con el staff administrativo y revisar detalladamente los puntos antes establecidos. Hubo consenso sobre la modificación de las tarifas, proceso de mediación, separación de las listas, capacitación de mediadores y staff administrativo y el nuevo enfoque a promoción de mediación.

10:30 a 12 Reunión con Mediadores del Centro.

Participantes:

- ✚ José Antonio Cruz
- ✚ Xiomara Dávila
- ✚ Lucia Brookmann
- ✚ **Alfredo Gracia**
- ✚ **Sandra Amaya**
- ✚ Edgard Parrales
- ✚ Cristian Robleto
- ✚ Leopoldo Carazo
- ✚ **Ma. Auxiliadora Meza**

UNICOS MEDIADORES DE LA LISTA, el resto son árbitros-mediadores.

La agenda desarrollada por el consultor Azacarate:

- 1) Definición de Mediador o Arbitro, no ambos
- 2) Capacitación Intensiva de Mediadores
- 3) Importancia de los Mediadores de actuar como multiplicadores (capacitadotes y promotores)

Opiniones de los mediadores:

- Coincidieron con la necesidad e importancia de fortalecer sus capacidades como mediadores del centro
- Acogieron la idea de la separación de la lista o mediadores o árbitros, por lo que solicitaron un poco mas de tiempo para definirse y que envíe el centro el perfil o requisitos de los mediadores.

- Acogieron las nuevas estrategias promocionales de la mediación (pacto empresarial, pre-pago de servicios)
- Abordaron el tema de autosostenibilidad del centro
- Reconocieron el posicionamiento del centro “ institucionalmente” y coincidieron que el reto es el de posicionarlo en materia de prestación de servicios de mediación
- Solicitaron mayor espacio a fin de lograr una mejor integración de los mediadores al centro
- Mencionaron algunas razones por las que no esta función de los comités consultivos, una de las principales la falta de comunicación y convocatoria por parte del centro, además que algunos de sus miembros son extranjeros que no residen en el país.
- Contemplaron la posibilidad de iniciar y colaborar en el proyecto de crear un newsletter así como la publicación de artículos científicos sobre mediación.
- Importancia de desarrollar una pagina Web del centro, independiente de la cámara de comercio.
- Necesidad de establecer precios introductorios en los servicios de mediación
- Coincidieron en la posibilidad de reunirse mensualmente con la gerencia del centro a fin de mejorar / activar los canales de comunicación entre ellos.

II parte de la Sesión 4

Desarrollar con el staff administrativo el Flujograma (actividades y documentos) del Trámite de Mediación

- I. Reunión Informativa (administrador de caso con la parte solicitante del servicio)
- II. Solicitud de mediación
- III. Invitación a mediación (carta firmada por el director del centro)
- IV. Aceptación a mediación – inicia la apertura del expediente: carátula del expediente (datos de contactos de los concurrentes), carta de invitación, modelos de acuerdo de mediar, envío de 5 nombres de posibles mediadores con las instrucciones de selección por cada uno de los concurrentes, los concurrentes regresan al centro firmado: acuerdo de mediar, propuesta de selección de mediadores y resumen del caso.
- V. Centro realiza: designación del mediador e invita al mediador al mediar el tramite para esto envía; resumen del caso, carta de conflicto de interés, datos de las partes.
- VI. El centro envía a los concurrentes el nombre del mediador designado en base a su selección
- VII. El mediador regresa al centro: su aceptación de mediar, carta firmada de conflicto de interés

- VIII. El centro envía a cada uno de los concurrentes: modelo de conflicto de interés firmado por el mediador, establece hora y fecha para iniciar el proceso de mediación
- IX. Centro envía al mediador carta confirmándose su participación como mediador, así como la hora y día que se realizara la sesión
- X. Inicio de sesión de mediación
- XI. Culminación del proceso a través del acta: acuerdo no acuerdo.
- XII. Evaluación del proceso, mediador y servicio administrativo prestado por el centro.

CAPITULO I: Del Conflicto

1.1 Concepto de Conflicto:

El Conflicto es parte del ser humano, surge en todas las relaciones, sea que incluyan individuos, organizaciones, naciones y comunidades. El fenómeno del conflicto es parte inevitable de la vida humana, por lo que es imposible eliminarlo de la vida social; siendo preciso construir un espacio social y legal en el que pueda manifestarse y desarrollarse; sin que su oposición conduzca a la supresión o reducción del mismo llegando a la impotencia o hasta silenciarlo.

Hablar de Conflicto es hablar de una "disonancia presuntamente incompatible de percepción, expectativa, interpretación, expresión, intención, recurso, recompensa, valores, objetivos o intereses entre dos o más partes".

Las causas de los conflictos pueden ser múltiples y variables "Algunos conflictos reflejan una competencia real por recursos escasos, otros resultan de malentendidos, prejuicios o mala interpretación; otros surgen como consecuencias de un choque de valores; y algunos más son consecuencias de inequidades e injusticias." (Camilo Azcarate, Manual de Entrenamiento de Mediación, 2007)

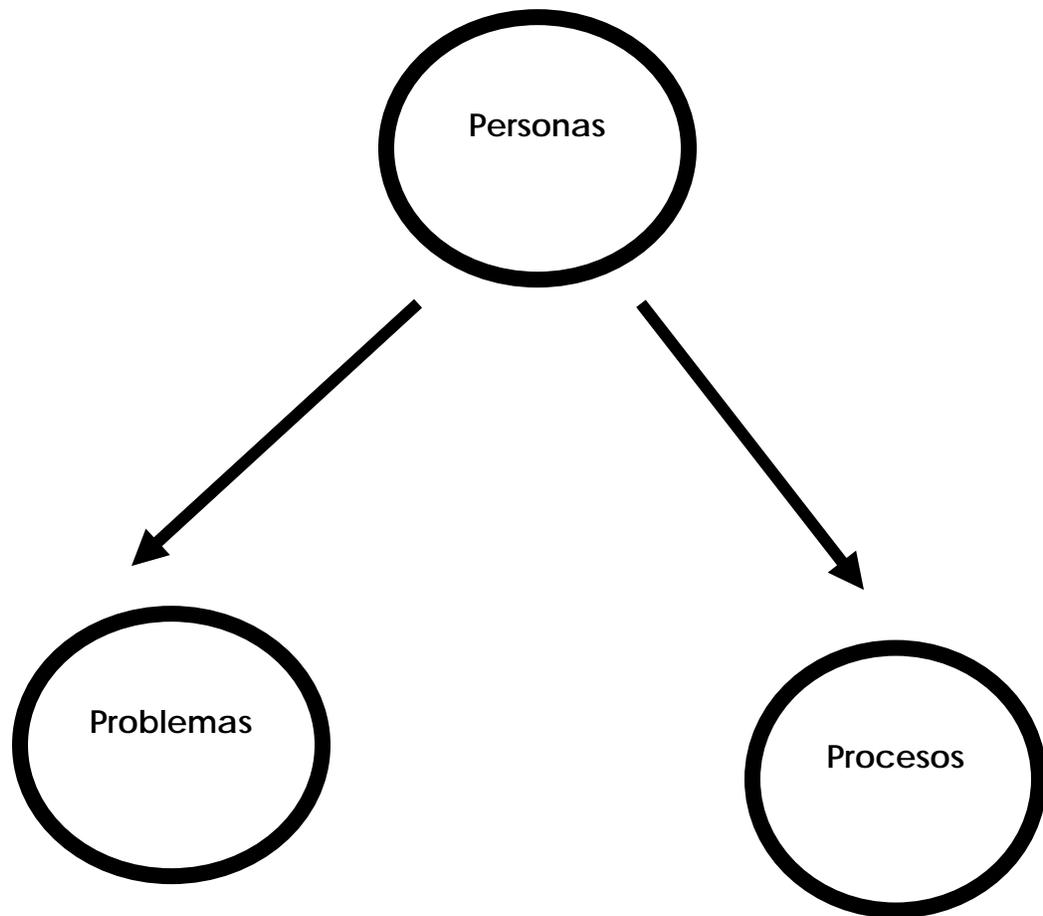
Dependiendo de la forma que se maneje el conflicto, este puede cumplir una función constructiva si se maneja adecuadamente o bien destructiva cuando su manejo es inadecuado.

Cuando un conflicto es manejado adecuadamente, puede ser un agente de cambio, de transformación tanto a nivel personal como social. Puede ser fuente de creatividad, aprendizaje verdadero que nos ayude a fortalecer nuestra capacidad de afrontar las dificultades y reforzar nuestra compasión, preocupación por lo demás y en esta forma ratificar inequidades personales y estructurales.

Caso contrario, cuando el conflicto es manejado inadecuadamente, puede llegar a destruir relaciones individuales y colectivas, convirtiéndose en un obstáculo de progreso lo que

puede ser emocionalmente doloroso y terminar con episodios de violencia, muerte y destrucción.

1.2 Estructura del Conflicto:



- ✚ Personas: Aspecto netamente humano de un conflicto, por lo que adquiere gran relevancia la consideración de las emociones y sentimientos de los involucrados en un conflicto.
- ✚ Proceso: Modo en que un conflicto se desarrolla y la forma que se utiliza para resolverlo.
- ✚ Problemas: Diferencias, incompatibilidades de intereses, necesidades, deseos, valores, etc.

1.3 Elementos del Conflicto

Estudiosos del conflicto han encontrado que independientemente del contexto en que se produzca este fenómeno, siempre esta presente dos elementos: el psicológico y el cognitivo.

- + Psicológico: patrones que se manifiesta a través de emociones, percepciones y actitudes.
- + Cognitivo: patrones que se manifiestan a través de la evaluación de la naturaleza, causas y efectos del conflicto.

1.4 Características

Usualmente los conflictos se caracterizan por despertar entre las partes involucradas:

- + Sentimientos negativos
- + Antagonismos emocionales
- + Hostilidad
- + Miedo mutuo
- + Tendencia a percibir una realidad externa de manera diferente
- + Inter - relación de emociones, actitudes y percepciones

1.5 Motivos

- + Bienes: Conflictos sobre cosas que tienen o representan un valor material
- + Principios: Conflictos sobre elementos no materiales
- + Territorios: Espacial y Psicológicos: El territorio representa seguridad e identidad
- + Relaciones Humanas: son imperiosas en nuestra vida personal, social y profesional. Las relaciones se desarrollan a través de

contratos psicológicos que son expectativas tácitas e inconscientes que cada uno tiene sobre los demás

1.6 Dinámicas

- ✚ Escalada: Aumento en la intensidad del conflicto
- ✚ Espiral: Intensificación de los esfuerzos de las partes en el conflicto como respuesta a la escalada del conflicto
- ✚ Evitación: Actitud evasiva para encarar el conflicto
- ✚ Estancamiento: Etapa del conflicto en la cual ninguna de las partes posee los recursos necesarios para superar a la otra
- ✚ Madurez: Etapa del conflicto en donde hay mayores posibilidades de iniciar un proceso de paz o solución

1.7 Estrategias

La forma de reaccionar ante un conflicto varían según el individuo, la familia, el grupo, la cultura y hasta las circunstancias ambientales.

Algunas de las estrategias más comunes ante el conflicto son:

- ✚ Competir: Cuando una parte ejerce su poder para forzar a la otra parte
- ✚ Evitar: Una o ambas partes optan por no afrontar el conflicto
- ✚ Dominar: Una parte tiene y ejerce su poder para forzar al otro (s)
- ✚ Negociar: Iniciación de un diálogo para buscar soluciones al conflicto
- ✚ Acomodamiento: Una o ambas partes por alguna razón se acomoda o mantiene el conflicto
- ✚ Normas: cuando las partes conjuntamente establecen una o más reglas procesales para manejar el conflicto.

- ✚ Colaboración: Cuando las partes conjuntamente buscan soluciones mutuas satisfactorias
- ✚ Violencia: Cuando una o ambas partes hacen uso de la violencia física, sicológica, verbal como forma de dominio para con la otra parte.
- ✚ Transformar: Cuando las partes persiguen no únicamente soluciones mutuas satisfactorias a su conflicto, sino también aprender a cambiar como resultado de un mayor entendimiento de si mismo y de los demás.

Algunas investigaciones realizadas sobre el manejo del conflicto han establecido que independientemente de las culturas, contextos espaciales y circunstancias las mejores estrategias para responder al conflicto, comparten ciertas características comunes tales como:

- ✚ Uso de la No violencia
- ✚ Inclusión de todos los interesados en el análisis y decisión sobre el proceso y la solución
- ✚ No coacción a ninguna de las partes
- ✚ Comunicación directa entre las partes
- ✚ Protección de intereses mutuos y ganancias conjuntas.

1.8 Resultados del Conflicto:

- ✚ Prevención
- ✚ Regulación
- ✚ Terminación o Solución
- ✚ Transformación

Ejercicio:

¿Cuáles de las estrategias antes mencionada ha o usado usted en el manejo y resolución de un conflicto? ¿Cuáles fueron los resultados?

¿Utilizaría en el futuro alguna estrategia diferente? ¿Cuán diferente imagina serian los resultados?

CAPITULO II: Marco Conceptual de los Mecanismos de Resolución Alterna de Conflictos

2.1 Origen y definición

Tradicionalmente la forma utilizada para la solución de conflictos ha sido a través de un órgano jurisdiccional integrado por expertos jurídicos, que emiten un dictamen resolutivo según criterio y aplicación de normas jurídicas. Este mecanismo, se ha caracterizado por ser adversarial, resolutivo, desarrollado bajo el esquema *ganador - perdedor*, formal y de escueta participación e incidencia de las partes en el proceso y resolución del conflicto.

Aún cuando el sistema adversarial mantiene el control que en muchos casos es efectivo en el campo de la resolución de conflictos, es ilógico no reconocer sus limitantes tanto las relacionadas con el acceso y celeridad a la justicia así como las relacionadas a la falta de atención a otros aspectos del conflicto tales como: comunicación, relaciones interpersonales y satisfacción de los intereses de las partes en conflicto, todos ellos esenciales para la solución integral del mismo.

Bajo esta perspectiva se evidencia que una deficiencia del sistema judicial en la ardua tarea del análisis y solución de diferencias es la forma incompleta en el estudio del conflicto; pues solo considera el elemento Cognitivo (hechos) obviando el elemento Psicológico (emociones). Es de imperiosa necesidad recordar que la fuente del conflicto está en los hombres y los hombres no son solo ideas sino que una alianza indivisible entre ideas y emociones.

Teniendo en cuenta las consideraciones anteriores podemos afirmar que el origen de la resolución alterna de conflictos esta íntimamente ligada con la necesidad de los disputantes de participar directamente en la búsqueda de soluciones integrales a sus conflictos. Surgiendo en este contexto los medios alternos como una opción diferente a las tradicionales en el análisis, intervención y conducción de los procesos resolutivos de conflictos.

Los medios alternos de resolución de conflictos (RAC) pueden definirse como los mecanismos pacíficos, ágiles y auto compositivos de solución de disputas. Representan la opción de los participantes de intervenir directamente en la construcción de las soluciones a sus propios conflictos. En tal sentido estos mecanismos potencializan la creatividad y responsabilidad de los participantes.

2.2 Principios Rectores de la Resolución Alterna de Conflictos:

Los mecanismos de resolución alterna de conflictos están inspirados y regulados bajo los siguientes principios:

Libre determinación: Es el respeto a la capacidad y destreza de los concurrentes para alcanzar un acuerdo basado en sus voluntades y satisfaciendo sus intereses y necesidades

Voluntariedad: Es la capacidad de decisión de los concurrentes de tramitar y resolver sus diferencias a través de mecanismos alterno de resolución de conflictos.

Confidencialidad: Es la privacidad de la información tanto escrita como verbal obtenida durante y posterior al proceso. Este principio es de obligatorio cumplimiento tanto para el tercero imparcial, como para los disputantes y todos aquellos que de una u otra forma hayan participado en el proceso.

El único documento que no es confidencial en los mecanismos RAC son las actas de los acuerdos.

Imparcialidad: Es el deber del tercero de realizar su labor sin ningún tipo de prejuicios o beneficios para con uno de los concurrentes.

Celeridad: Principio que garantiza la resolución de los conflictos en un menor periodo. Esta garantía es de factible cumplimiento debido a que los mecanismos RAC son ajenos a cualquier tipo de formalismos legales.

Autogestión: Principio que alude a la responsabilidad directa de los concurrentes en relación a su participación y gestión en la solución de sus conflictos.

Flexibilidad: Principio opuesto al de rigidez procesal. Los mecanismos RAC brindan la oportunidad a los concurrentes de integrar opciones creativas en la solución de sus conflictos.

2.3 Ventajas de la Resolución Alterna de Conflictos:

- a) *Autogestión:* Participación directa de los concurrentes en la gestión y solución de sus conflictos, no es indispensable contar con los servicios o asesorías de expertos.
- b) *Economía- Rapidez:* Uno de los grandes incentivos en la promoción de estos mecanismos es el empleo de menor cantidad de recursos: materiales e inmateriales en la búsqueda de soluciones a los conflictos.
- c) *Confidencialidad:* Todas las actuaciones e información revelada durante y posterior a los procesos de los mecanismos RAC tienen carácter confidencial.

- d) *Informalidad*: Los mecanismos RAC, a excepción del arbitraje carecen de toda expresión de formalidades procesales tales como: pruebas documentales y testificales, plazos, etc.
- e) *Carácter Educativo*: Estos mecanismos no solo pretende educar a los concurrentes en la forma de manejar y resolver sus diferencias, sino en sus hábitos y patrones de comunicación que son expresión viva de una nueva cultura: la cultura de paz.
- f) *Mayor nivel de satisfacción*: Puesto que los acuerdos son productos de la sus voluntades bajo el esquema ganador-ganador y obtenidos a menores costos económicos y emocionales.
- g) *Percepción de Justicia*: Los usuarios de estos mecanismos ven satisfechos sus intereses y necesidades en la solución definitiva de sus conflictos puesto que ellos han sido los artífices de la misma.

2.4 Límites:

Los límites de los medios alternos de resolución de conflicto están enfocados en tres aspectos:

- I - *Real*: Relacionado con la capacidad intelectual y emocional de los concurrentes para participar y actuar en el trámite.
- II- *Legal*: Limitantes establecidas por preceptos jurídicos
- III- *Mala Fe*: Cuando uno o ambos de los concurrentes utilizan deliberada o implícitamente el trámite para causar daños a

uno de ellos o a terceros no representados en el trámite.

2.5 Clasificación de los mecanismos RAC

Los mecanismos de resolución alterna de conflicto (RAC) se clasifican en:

- *Adversariales y no adversariales:* Denominación que se refiere a la forma que los concurrentes ocupan respecto al conflicto y la actitud con que lo asumen. En los mecanismos adversariales los concurrentes se enfrentan entre sí, la decisión final del conflicto es tomada por un ajeno a la situación y suele basarse en preceptos de normas jurídicas. Estos mecanismos operan bajo el esquema ganador-perdedor. En cambio en los mecanismos no adversariales los concurrentes para llegar a una solución que satisfaga mutuamente sus intereses y necesidades tienen que trabajar conjunta y colaborativamente. Estos mecanismos promueven el esquema ganador-ganador a través de la toma de decisión de los concurrentes para la solución de sus propios conflictos.
- *Auto-composición y hetero-composición:* Esta clasificación hace alusión al control que tienen los concurrentes en la resolución de sus asuntos. En la auto-composición los concurrentes son los responsables de dar solución a sus diferencias en cambio en la hetero-composición quien resuelve el asunto es un tercero imparcial.
- *Resolutivos y Evaluativos:* Se refiere al objeto perseguido por los concurrentes en la selección del método a utilizar en la solución del conflicto. Si lo que se pretende es un análisis del conflicto el método adecuado a utilizar es el de evaluación y si se desea

terminar con el conflicto el método adecuado es el de resolución.

- *Híbridos*: Combinación de dos mecanismos alternos en la solución de un conflicto. Este modelo se utiliza previa petición de los concurrentes, se inicia con el primer mecanismo escogido y en caso de no funcionar se finaliza con el segundo mecanismo establecido.

2.6 Medios de Resolución Alternativa de Conflictos:

Definición y Características

Existen un sin número de procesos que forman parte de los medios RAC, los primeros cuatro son los más utilizados en Nicaragua.

- *Mediación*: Mecanismo mediante el cual dos o más personas en conflicto, buscan soluciones mutuamente satisfactorias a sus intereses y necesidades. Este mecanismo se desarrolla con la intervención de un tercero imparcial, que facilita la comunicación en el proceso.

Características:

- Autogestiva
 - Voluntaria y consensual
 - Informal
 - Comunicación a través de un tercero imparcial
 - Confidencial
 - Flexible
 - Mecanismo Resolutivo
- *Negociación*: Proceso de comunicación directa entre dos o más personas con el fin de llegar a un acuerdo. En este proceso los involucrados tienen control absoluto en la forma y contenido del proceso.

LII.

LIII. **CARACTERÍSTICAS:**

- Autogestiva
 - Voluntaria
 - Informal
 - Comunicación directa
 - Confidencial
 - Flexible
 - Mecanismo Resolutivo
- *Conciliación:* Del latín *Conciliatio* (composición de ánimos en diferencia). Mecanismo similar a la Mediación teniendo como diferencia el rol del conciliador. En la conciliación a diferencia de la mediación es usual que el conciliador sugiera sugerencias /soluciones al conflicto.

Características

- Autogestiva
 - Voluntaria y consensual
 - Informal
 - Comunicación a través de un tercero imparcial
 - Confidencial
 - Flexible
 - Mecanismo Resolutivo
- *Arbitraje:* Mecanismo por medio del cual los concurrentes entregan su disputa a un tercero imparcial (arbitro) con el propósito que este emita una resolución (laudo) vinculante en la solución del conflicto.

Características:

- Autogestivo en la designación de árbitros
- Heterogestivo en el resultado
- Semi-formal
- Confidencial
- Arbitro (s) Imparcial
- Mecanismo Resolutivo
- Arbitro resuelve por Justicia o Equidad
- Similar a un proceso judicial en cuanto que revela un esquema ganador - perdedor

- *Ombudsman o Defensor del Pueblo*: Es una figura cuyos orígenes parten de Suecia, es una fuente de consulta de los ciudadanos y órgano de control de los demás poderes estatales. El defensor del pueblo puede iniciar y tramitar ya sea de oficio o a instancia de los concurrentes cualquier investigación a instituciones de la Administración Pública.

Características

- ❑ Voluntario o de Oficio
 - ❑ Heterogestivo
 - ❑ Decisiones no son vinculantes
 - ❑ Confidencial
 - ❑ No interviene en la esfera privada (únicamente cuando los conflictos son entre los ciudadanos y el Estado - Administración Pública)
 - ❑ Informal
 - ❑ Mecanismo evaluativo - resolutivo
- *Determinación Neutral de Hechos*: Mecanismo por medio del cual un tercero imparcial "experto" en la materia objeto de disputa que normalmente versa sobre datos no jurídicos emite una opinión que puede o no ser obligatoria para las partes.

Características:

- ❑ Autogestivo
 - ❑ Voluntario
 - ❑ Informal
 - ❑ Confidencial
 - ❑ Flexible
 - ❑ Depende de criterios técnicos - científicos
 - ❑ Mecanismo evaluativo
 - ❑ No es vinculante salvo convenio entre los concurrentes
- *Evaluación Neutral Previa*: Mecanismo a través del cual un grupo de juristas especializados escucha a los concurrentes con el objeto de emitir una valoración jurídica sobre los hechos planteados.

Características

- ❑ Autogestivo

- ❑ Voluntario
 - ❑ Confidencial
 - ❑ Evaluación no es vinculante
 - ❑ Mecanismo evaluativo
 - ❑ Terceros son imparciales y expertos en materia jurídica
- *Mini Juicio*: Proceso en el cual las partes o sus representantes legales exponen sus argumentos ante uno o varios jueces con el propósito de recibir una valoración no vinculante sobre los posibles resultados en un juicio.

Características

- ❑ Voluntario
 - ❑ Confidencial
 - ❑ Procedimiento Formal
 - ❑ Intervención de tercero imparcial
 - ❑ Resolución emitida no es vinculante
 - ❑ Mecanismo evaluativo
 - ❑ Forma
- *Mediación – Arbitraje*: Proceso híbrido en el cual los concurrentes o sus representantes legales inician la tramitación de su disputa a través del proceso de mediación y en caso de no lograr acuerdo en un periodo determinado concluyen este proceso e inician el de arbitraje. Cabe mencionar que cada proceso seleccionado se registrará con sus características particulares.

Características

- ❑ Mecanismos híbridos
- ❑ Se aplica lo concerniente a cada uno de los mecanismos utilizados.
- ❑ Deben estar previamente establecido por los concurrentes
- ❑ Autogestivos en la selección de los mecanismos
- ❑ Mecanismos Resolutivos
- ❑ El mediador no se puede convertir en arbitro

CAPITULO III: De la Mediación

3.1 Definición

La Mediación es el mecanismo mediante el cual dos o más personas en conflicto, buscan soluciones mutuamente satisfactorias a sus intereses y necesidades, con la intervención de un tercero imparcial, quien facilita la comunicación en el proceso.

3.2 Características

- ✚ Flexibilidad: Opuesto a la rigidez del proceso judicial, la Mediación brinda la oportunidad a los participantes de integrar opciones y desarrollar su creatividad para la solución de sus conflictos.
- ✚ Presencia de un TERCERO IMPARCIAL: Deber del tercero de realizar su labor sin ningún tipo de prejuicios o beneficios para con uno de los concurrentes.
- ✚ Voluntariedad: Capacidad de decisión de los concurrentes de tramitar y resolver sus diferencias a través de mecanismos RAC.
- ✚ Confidencialidad: Privacidad de la información obtenida durante el proceso de Mediación. Este principio cubre tanto a los participantes como a los mediadores, durante el proceso así como una vez finalizado el mismo
- ✚ Autodeterminación: Es el reconocimiento del derecho, habilidad y responsabilidad de los participantes para definir sus necesidades y lograr sus soluciones. La autodeterminación permite que las partes se apropien y responsabilicen del conflicto, proceso y soluciones del mismo.

- ✚ Sensación de Justicia: Refleja el sentir de los participantes de haber alcanzado mejores soluciones a sus conflictos por medio de su participación directa.
- ✚ Comunicación productiva: es el tipo de comunicación que promueve el entendimiento de los participantes a través del reconocimiento mutuo de sus intereses y necesidades.

3.3 Materias

- ✚ Familiar
- ✚ Laboral
- ✚ Civil
- ✚ Penal
- ✚ Propiedad

3.4 Ámbito de Aplicación

- ✚ Judicial
- ✚ Extrajudicial
- ✚ Comunitaria / Voluntaria
- ✚ Nacional
- ✚ Internacional

3.5 Criterios: Admisibilidad y Mediabilidad

Admisibilidad: Se refieren a los aspectos estrictamente jurídicos que hacen que la situación pueda, conforme a la ley ser admitido al trámite de mediación.

Mediabilidad: Se refieren a los aspectos Bio-psico-sociales que caracterizan a cada situación, y que de acuerdo a parámetros meramente técnicos, hacen que la situación sea o no conveniente para tramitarla por la vía de la mediación.

3.6 Parámetros: Admisibilidad y Mediabilidad

Admisibilidad:

- ✚ Presupuestos jurídicos-procesales aplicable a cada situación de conflicto

- ✚ Disponibilidad de los derechos involucrados en el proceso

Mediabilidad:

- ✚ Presupuestos técnicos del proceso aplicable a la situación
- ✚ Disposición y capacidad de las partes
- ✚ Posibilidad real y legal de negociar
- ✚ Situación de violencia o agresión no atendida *
- ✚ Situaciones de desequilibrio de poder irremediables *

3.5 Modelos:

- ✚ Solo: Proceso dirigido por UN mediador en el cual los participantes interactúan directamente sin la asesoría de abogados.
- ✚ Co-Mediación: Proceso dirigido por DOS mediadores en el cual los participantes interactúan directamente sin el auxilio de abogados.
- ✚ Mediación con Abogados como asesores: Proceso que se desarrolla entre los participantes con la asistencia de sus abogados.
- ✚ Mediación con Abogados como representantes: Proceso desarrollado entre el mediador y los abogados que actúan en representación de las partes.

3.6 Escuelas de Mediación

Lineal de Harvard

- ✚ Logra acuerdo a través de la búsqueda de soluciones prácticas
- ✚ No se intenta modificar las relaciones
- ✚ Los sentimientos tienen un espacio reducido
- ✚ Establece metas inmediatas (acuerdo)
- ✚ Utiliza el método de la Racionalidad

Transformadora

- ✚ Transforma las relaciones de las personas en conflicto.
- ✚ Mejora los patrones de comunicación
- ✚ No se centraliza en los acuerdos

- ✚ Focalización en la dimensión emotiva
- ✚ Establece metas mediatas

Circular Narrativa

- ✚ Mejora la Comunicación para fomentar la colaboración y acuerdos
- ✚ Se focaliza en la relación y comunicación
- ✚ Utiliza muchas de las técnicas de la terapia familiar

Interdisciplinaria

- ✚ Mejora los patrones de comunicación de los participantes en aras de lograr acuerdos.
- ✚ Presta atención a la relación y a una posible transformación de la misma
- ✚ Utiliza las técnicas de todas las escuelas anteriores.

3.7 Tipos de Mediación

Mediación Extrajudicial:

Se realiza fuera del ámbito judicial tomando como base la voluntad expresa de los concurrentes para ventilar sus diferencias por este proceso.

Mediación Judicial:

Se realiza dentro del proceso judicial por el juez de la causa. Este tipo de mediación esta establecida en el Arto 94 Ley Orgánica del Poder Judicial (LOPJ) y en el Código Procesal Penal (CPP)

3.8 Etapas del Proceso de Mediación

1- Recepción /Filtro /Introducción:

- Bienvenida

El mediador inicia el proceso agradeciendo a los concurrentes su participación en el trámite de mediación. Es importante que el mediador reconozca a los concurrentes su esfuerzo e interés por intentar resolver su conflicto a través de un método novedoso muy diferente a la forma tradicional (juzgados). El espacio de la bienvenida debe ser aprovechado por el mediador para entablar con los participantes un clima de confianza que se logrará a través de un trato respetuoso y cortés.

- Presentación del mediador

Es la oportunidad que tiene el mediador de presentarse ante las partes. En esta etapa del proceso, el mediador comenta de forma general su experiencia en el proceso de mediación, a fin de generar confianza en los concurrentes sobre su capacidad y profesionalismo en el manejo del proceso y de los conflictos.

- Voluntariedad:

Recordar a los concurrentes que su participación en el proceso de mediación es estrictamente voluntaria. De la misma forma voluntaria en la que han accedido a iniciar el proceso, de esa misma forma voluntaria pueden retirarse del proceso en el momento que lo estimen conveniente.

- Ventajas mediación:

De forma breve se les recuerda a los concurrentes las ventajas que ofrece el proceso de mediación: flexibilidad en el proceso, menor costo económico y emocional en el manejo y solución del conflicto, mayor control del proceso, posibilidad de decidir conjuntamente la mejor forma de resolver su conflicto de acuerdo a sus intereses, realidades y necesidades.

- Papel del mediador:

Clarifica a los concurrentes que su función en el proceso de mediación es la de un facilitador del proceso, de sus etapas y de la comunicación entre los concurrentes. Reafirma a los concurrentes que el no es abogado, juez, arbitro o representante de ninguno de ellos, por lo tanto no esta en su quehacer profesional decidir la forma en que se resolverá el conflicto o quien es culpable o inocente de la situación.

- Explicación del proceso:

Usualmente al iniciar el proceso de mediación los concurrentes tienen dudas sobre el proceso, la forma en que se desarrollara, el tiempo y modalidad de las sesiones, su participación en el mismo, etc. El mediador esta en la obligación de aclarar todas estas dudas y asegurarse que los concurrentes estén debidamente informados sobre el proceso, su dinámica, su rol, sus derechos y obligaciones, reglas básica de la mediación.

- Reglas del proceso:

Establecimiento de los parámetros bajo los cuales se va a desarrollar el proceso de mediación, a través de una adecuada y respetuosa comunicación entre los concurrentes y el mediador. Algunas de las reglas establecidas en el proceso de mediación: orden de intervención, no interrupción, respeto mutuo, duración de la sesión de mediación (usualmente 3 horas), confidencialidad, puntualidad, etc.

- Confidencialidad:

Principio fundamental del proceso de mediación. Es una obligación asumida tanto por los concurrentes como el mediador y todo tercero que de una u otra forma sea parte del proceso de mediación. La confidencialidad abarca toda información escrita u oral que haya sido presentado y compartida durante el proceso de mediación. Las excepciones a la confidencialidad están directamente relacionadas con las necesidades de seguridad pública de los concurrentes o de terceros ausentes en el proceso. Sin embargo todas y cada unas de las excepciones al cumplimiento de la confidencialidad deben estar estipulada por la ley, reglamento, contrato o acuerdo mutuo de los concurrentes.

- Rol del abogado:

Los concurrentes tiene el derecho de participar en el proceso de mediación con sus abogados sean como representantes o bien como asesores. Preferiblemente se invita y motiva a los concurrentes a que sean ellos mismos los que acudan y participen en el proceso y que se asesoren de sus abogados en caso lo consideren pertinentes. Sin embargo se puede realizar

una mediación en donde no acudan directamente los concurrentes sino sus abogados como representantes.

2- *Planteamiento de los hechos y delimitación del conflicto:*

Una vez que cada uno de los concurrentes ha expresado su punto de vista con relación al conflicto y después de haber escuchado activamente el relato de los concurrentes el mediador debe:

- Aclarar el punto de cada uno de ellos.
- Utilizar el lenguaje no adversarial durante todo el proceso.
- Identificar:
 - Intereses y necesidades.
 - Puntos centrales del conflicto.
 - Puntos de acuerdo y divergentes.
- Ayudar a los concurrentes a pasar de posición a intereses.
- Utilizar efectivamente las técnicas de escucha activa y comprometida lo que implica: abstenerse de valorar, ser empático y abierto, comprender el significado y sentimiento del mensaje, clarificar las ideas o información cuando sea necesario.
- Elaborar agenda en base al resumen aprobado por los concurrentes.

3- *Creación de opciones:*

Esta etapa desarrolla lo establecido en la agenda diseñada. Para que esta etapa realmente funcione y permita avanzar el proceso, debe existir una transformación en la comunicación, en este contexto se:

- Dejar de hablar del pasado
- Estimula la creatividad
- Propone opciones (lluvia de ideas)
- Identifica opciones claves que puedan resolver el conflicto y que contemplen las necesidades de los concurrentes.

4- *Negociación y toma de decisiones:*

Es la etapa previa a la finalización del proceso de mediación, por lo que llegar a esta etapa del proceso implica un esfuerzo importante de los concurrentes en la búsqueda de soluciones mutuamente satisfactoria. Es importante que el mediador

reconozca el esfuerzo de los concurrentes y lo puede hacer a través de recompensas verbales que le anime y recuerde la cercanía del acuerdo. En esta etapa del proceso el mediador debe:

- Trabajar sobre los puntos menos controversiales.
- Reconocer la existencia de bloqueos sobre un determinado punto y explorar sus razones.
- Balancear el poder (reuniones separadas).
- Responsabilizar a los concurrentes sobre la toma de decisiones.
- Realizar pruebas de realidad de las decisiones que se toman.

5- Acuerdo Revisión y Conclusión:

El acuerdo es la declaración de las intenciones de los concurrentes. Una vez logrado el acuerdo, se perpetúa por escrito. Si bien es cierto el acuerdo debe satisfacer a los concurrentes y no al mediador, este debe asegurarse que el acuerdo sea: lícito, viable, claro, específico, balanceado, establecer plazos claros y forma de resolver situaciones futuras en caso de incumplimiento. El acuerdo debe ser firmado por ambos concurrentes y el mediador. La revisión del acuerdo se hace a través de la lectura del mismo y antes de ser firmada.

La conclusión: una vez leído el acuerdo y aceptado éste por los concurrentes, se concluye el trámite con la firma del mismo.

LIV. MEDIACION	LV. CONCILIACION
<p>(1) DEFINICIÓN:</p> <p>Mecanismo mediante el cual dos o mas personas en conflicto buscan soluciones mutuamente satisfactoria a sus intereses y necesidades, con la intervención de un tercero imparcial que FACILITA el proceso de comunicación.</p>	<p>Definición:</p> <p>Del latín "Conciliatio" : Composición de ánimos en diferencias. Es un mecanismo muy similar al de Mediación teniendo como diferencia relevante la participación directa del conciliador a través de SUGERENCIAS en la búsqueda de soluciones al conflicto.</p>
<p>Características:</p> <p>Presencia del tercero imparcial Voluntariedad Confidencialidad Ganar-ganar Flexible</p>	<p>Características:</p> <p>Presencia del tercero imparcial Voluntariedad Confidencialidad Ganar-ganar Flexible</p>
<p>Marco Legal:</p> <p>El proceso de mediación esta</p>	<p>Marco Legal:</p> <p>Este mecanismo esta regulado:</p>

regulado en: <ul style="list-style-type: none"> • El artículo 94 de la Ley Orgánica del Poder Judicial. • Ley de Mediación y Arbitraje (Ley 540) • Ley de Propiedad (artos 50 al 58) • Código Procesal Penal (CPP) 	<ul style="list-style-type: none"> • El Código Laboral en la Sección III artículo 323
Ámbito de Aplicación: Judicial, Extrajudicial, Comunitaria -voluntaria.	Ámbito de Aplicación: Judicial Administrativa (Ministerio del Trabajo)
Etapas: Filtro Introducción Planteamiento de los hechos y Delimitación del Conflicto Creación de Opciones Negociación / Toma de decisiones Acuerdo / No Acuerdo	Etapas: Narrativa de los Hechos Presentación de las Opciones Negociación / Toma de decisiones Acuerdo – No Acuerdo

CAPITULO VI: VALORES ETICOS

Partiendo del hecho que no existe un código ético uniforme aplicable a todas las instituciones que prestan servicios de resolución alterna de conflictos; sino que lo que existe son una serie de principios generales que sirven de guía a cada una de estas instituciones u organizaciones para la estructuración de sus regulaciones éticas de acuerdo a sus necesidades, servicios y posiciones que adopten en relación al tema de la ética y sus estándares.

Por la razón antes mencionada, los valores éticos que abordaremos en este capítulo son principios rectores generales de los Medios RAC que deben ser respetado e integrados en leyes, regulaciones y reglamentos concernientes con la procesos y prácticas de los mecanismos RAC así como de la actuación de sus profesionales en la conducción de dichos mecanismos.

6.1 Definición

- **Ética:** valor que se desarrolla desde el nacimiento de una persona y cuyos predicados parten del núcleo familiar y el entorno inmediato del individuo.
- **Valor:** Modelo de conducta a efecto de funcionalidad práctica en los lineamientos profesionales y morales que establecen un compromiso ante la sociedad.

6.2 Facetas de Aplicación de los Valores Éticos

- **Faceta Profesional:**
Respecta a su capacidad científica para desarrollar su papel de Mediador.
- **Faceta Personal:**
Relacionado a la idoneidad moral que debe de gozar para el ejercicio del cargo.

6.3 Principios Éticos

- **Libre determinación:** Capacidad y destreza de los concurrentes para alcanzar un acuerdo, basado en su propia voluntad.
- **Imparcialidad:** Deber del mediador de permanecer imparcial durante el proceso de mediación
- **Competencia:** Deber del mediador de tener amplios conocimientos del proceso de mediación y de la materia a mediar.
- **Confidencialidad:** deber del mediador y de los concurrentes de no comentar la información obtenida en el proceso de mediación.
- **Calidad del proceso:** Deber del mediador de ofrecerle a los concurrentes un proceso libre de vicios y respetando siempre la voluntad de los concurrentes
- **Pureza de mediación:** Obligación del mediador de no ejercer otros tipos de actividades que no fuese la de mediador en el proceso.

- Protección a los concurrentes: Garantía que en el proceso de mediación no se causará ningún tipo de daño o perjuicio a los concurrentes.
- Conflicto de interés: Obligación del mediador de revelar a los concurrentes cualquier situación que se interprete como un peligro para su imparcialidad e integridad.
- Obligación con el proceso: Deber profesional y moral del mediador para mejorar el servicio a los usuarios y elevar la imagen y calidad del servicio.
- Publicidad y oferta de servicios: promoción o cualquier forma de comunicación con el público, acerca de los servicios ofrecidos o con respecto a la educación y capacitación
- Integridad Profesional: Contacto del mediador durante y posterior al proceso con los concurrentes, colegas y terceros que debe caracterizarse por seriedad, rectitud y honestidad
- Información: Tarea del mediador de informar y aclarar detalladamente a los participantes todo lo relacionado al proceso de mediación y el alcance del mismo.
- Diligencia Profesional: Obligación del mediador de poner a disposición de los concurrentes todas las habilidades inherentes a su profesión (mediador)
- Dignidad y decoro profesional: principios que orientan al mediador en su conducta profesional y privada, con el fin que no resulte dañada su reputación personal o profesional.
- Independencia profesional: ausencia de toda forma de interferencia, vínculos y presiones que provengan del exterior y que tiendan influenciar, desviar o distorsionar el actuar del mediador.

ANNEX E



Informe preparado por
Proyecto de Apoyo a la Implementación del CAFTA-DR

¿Los Ejes de Desarrollo: Herramientas, Diálogo o Más?

Consultor:
Peter Levine
Mayo 2008
Managua, Nicaragua

Informe preparado para la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID). USAID Contrato No. FFP-I-00-04-00095-00 (Orden No. 286). SEGIR-CLIR IQC.

Implementado por:

Financial Markets International, Inc.
7735 Old Georgetown RD., Suite 310
Bethesda, Maryland, 200814
Tel: 301-215-7840
Fax: 301-215-7838
Email: fmi.hq@fmi-inc.net

Denegación

Las opiniones y las conclusiones expresadas en esta publicación no necesariamente representan las opiniones de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional o el Gobierno de los Estados Unidos.

I. Antecedentes

En Diciembre 2006, el Gobierno de Nicaragua y el COSEP, se reunieron en el campus de INCAE en Managua para iniciar y discutir una excelente iniciativa que converge en el dialogo público-privado (DPP) nombrada los “Ejes de Desarrollo”. Estos Ejes son una serie de grupos de trabajo público-privado que incluye ocho segmentos claves para la economía y cinco grupos transversales.¹ Los Ejes fueron establecidos por el sector privado como parte de un esfuerzo más grande para establecer un dialogo con el nuevo Gobierno sobre asuntos claves que ayudaría a:

- 1) *Atraer y estimular Inversión Privada;*
- 2) *Acelerar tasa de crecimiento;*
- 3) *Aumentar Exportaciones; y*
- 4) *Reducir niveles de Pobreza.*

Durante la reunión inicial, el Gobierno se comprometió a trabajar junto con el COSEP y sus miembros para resolver una variedad de asuntos pendientes en la economía, área legislativa, y clima de inversiones. Estos asuntos fueron integrados en una serie de Acuerdos entregados al GON los mismos que establecieron la base del futuro trabajo y discusiones que continúan hasta el momento.

Los avances desde la fecha en que los Ejes empezaron han sido mixtos, con ciertos grupos avanzando en asuntos técnicos y puntuales (Ej., tarifa para eucalipto). Otros asuntos que son más complejos han tardado bastante, especialmente las aprobaciones de ciertas leyes claves. Sin embargo, como los Coordinadores Claves han mencionado en entrevistas individuales, el logro más importante fue quebrar el muro que existía entre el GON y el sector privado. Es decir, han establecido una línea directa de comunicación entre el Sector Privado y la Oficina del Presidente de Nicaragua. Esta cadena de comunicación se ha extendido desde los Ejes individuales también a los Ministros involucrados. Con la participación del Presidente, vino el permiso y flexibilidad de participar en discusiones técnicas y relevantes a los Ministerios respectivos, algo que antes no pasaba con la centralización de decisiones que fue parte del nuevo Gobierno Sandinista. Sin embargo, se debe notar y decir que el progreso de los Ejes esta cercanamente relacionado a la energía, liderazgo y esfuerzo de personas individuales, más que de un proceso institucional (algo que tal vez es característico de la política y negocios en Nicaragua). También, queda el interrogante sobre sostenibilidad, la manera en que se comparte información, la política ya que vienen elecciones municipales, y la habilidad de medir y evaluar el impacto de los Ejes.

II. Objetivo

Como parte del trabajo de ProCafta para fortalecer el clima de inversiones en Nicaragua, COSEP se acercó al Proyecto con un pedido de asistencia técnica para institucionalizar

Nicaragua no es un país pobre,

Sino es un pobre país.

*Lic. Manuel Ignacio González
Junta de Consejeros, COSEP
Lazo Oficial de los Ejes de
Desarrollo, INCAE*

¹ Se puede encontrar mas detalle sobre los Ejes de Desarrollo en www.cosep.org.ni

y consolidar el impacto de los Ejes de Desarrollo. Después de analizar el pedido, ProCafta acordó evaluar el progreso hasta la fecha y tratar de recomendar al COSEP herramientas, metodologías, sistemas y un plan de acción que les ayudaría a mejorar la planificación, coordinación, monitoreo y seguimiento de este dialogo público-privado. Para lograr esto, el Vicepresidente de FMI, Inc. viajó a Nicaragua desde el 6 al 26 de Abril 2008 donde hizo una serie de entrevistas, analizó documentos y se reunió con gente clave involucrada en el proceso de los Ejes de ambos lados – sector publico/GON y sector privado. Además de revisar los Ejes como proceso y analizar posibles herramientas para institucionalizar aspectos exitosos, el Sr. Levine hizo un breve análisis del estado actual y potencial para DPP en el sector energético que es tan crítico para la economía de Nicaragua. Aquel esfuerzo da un vínculo a la colaboración con COSEP en desarrollo del sector energético, incluyendo la Conferencia de alto nivel sobre las perspectivas para inversiones públicos-privados en el sector de fecha 29 de Abril 2008.

Tomando en cuenta el ámbito de los Ejes y los diversos grupos involucrados, el Sr. Levine limitó sus entrevistas a Coordinadores Claves del sector público y privado, además de tomar en cuenta el análisis del sector energético que recién hizo ProCafta con la colaboración del experto Carlos Yermoli. Una lista completa de las entrevistas se encuentra en Anexo 4, pero la metodología de entrevistas permitió a ProCafta mayor entendimiento del progreso y obstáculos encontrados hasta la fecha. También, estimuló de nuevo el dialogo entre campeones locales para el mejoramiento del clima de inversiones y confirmó el apoyo que todavía existe de todos lados para aumentar el impacto de los Ejes. Desafortunadamente, las conversaciones también confirmaron que el proceso de los Ejes tal vez es demasiado descentralizado, susceptible a cambios en el ambiente político y faltante de transparencia en ciertos niveles de su diseño y operabilidad.

III. DPP en El Sector energético

El sector energético en Nicaragua se caracteriza hoy en día por una matriz de precios disfuncional, una falta de inversiones productivas en energía renovable o tradicional, un marco legal viejo, y precios/apagones que van subiendo al mismo tiempo. Aunque un análisis completo de este sector clave esta a fuera del alcance de esta tarea, una revisión breve de la situación actual y potencial para DPP como parte del Eje energético es instructiva. El Eje energético está bajo el liderazgo directo del COSEP, con su Presidente José Adán Aguirre coordinando esfuerzos para resolver varios asuntos sobre la legislación, la infraestructura, y la inversión. Aunque varios asuntos puntuales fueron establecidos en el Acuerdo del Eje con el Gobierno, el progreso a menudo se ha logrado mas por necesidades políticos, la habilidad de ciertos individuos de resolver asuntos puntuales directamente, pero lastimosamente se ha caracterizado por cierta falta de transparencia en las negociaciones dentro del sector público y sector privado que supuestamente es “necesario” para lograr éxitos.

Como indica el análisis de Carlos Yermoli, no hay una falta de proyectos interesantes en el sector, ni falta de inversionistas potenciales o socios Nicaragüenses/internacionales para desarrollar el sector energético. Sin embargo, hay una falta de voluntad política de resolver asuntos importantes en la infraestructura del país y un nivel bajo de confianza de

inversionistas que tal vez puedan invertir en Nicaragua de manera independiente o juntos con el sector privado u público. El foro para un dialogo público-privado que proporciona los Ejes de Desarrollo si es una herramienta para la discusión y en algunos casos para la resolución de problemas al más alto nivel del Gobierno. Pero, el hecho de que muchas negociaciones se han hecho un poquito debajo de la mesa porque los asuntos en el sector energético son muy politizados, ha contribuido a una ausencia de transparencia. Entonces, ha sido difícil establecer un estructura institucional que podría dar seguimiento completo al proceso, pocos recursos para monitorear y entender el impacto, y poco conocimiento en el público sobre el trabajo que se ha hecho. El reporte del Sr. Yermoli confirma que hay potencial para inversiones públicos-privados en el sector energético, pero si no se fortalece la estructura institucional y gerencial, estará limitado a logros más *ad hoc* impulsados por personalidades y por la política.

IV. Conclusiones Claves

Aunque el análisis de los Acuerdos de los Ejes indica que el progreso alcanzado es muy mixto, el reporte más reciente del Gobierno indica de su parte que el avance es de un 75% o más en el cumplimiento del trabajo. Esta perspectiva no está compartida por algunos en el sector privado, donde ven que ciertos objetivos claves están pendientes, especialmente si hablamos del marco legal. Esta diferencia en perspectivas viene de varios asuntos interrelacionados, incluso: el punto de vista del Gobierno que los Ejes son del sector privado, y ellos solamente funcionan para facilitar soluciones²; la naturaleza descentralizada de los Ejes donde cada grupo de trabajo funciona independientemente; y, la falta de evaluación cuantificada del progreso de manera constante y a profundidad.

En muchos sentidos, esta naturaleza descentralizada es característica de las fortalezas y debilidades del proceso de los Ejes que originalmente fue diseñado más que todo para tratar de quebrar el muro de comunicación que existía entre el Gobierno y el sector privado. Ambos lados han dependido de la energía y el acceso de líderes individuales para adelantar y es importante notar que la meta implícita de los Ejes fue involucrar al Presidente de Nicaragua directamente en el dialogo. Algo que en un Gobierno donde las decisiones son más centralizadas ha permitido que Ministerios y Comisiones importantes para el desarrollo económico puedan trabajar juntos con el sector privado en resolver asuntos importantes. Sin embargo, logros más al largo plazo han sido limitados por la falta de un proceso más institucionalizado y público. Se podría lograr más con recursos adicionales, un mejor enfoque, y con prioridades puestas al día. En el corto plazo, hay progreso, pero si no se hacen mayores esfuerzos para tomar ventaja de las fortalezas y disminuir las debilidades, los Ejes tendrán dificultades en lograr superar todos sus retos. Tal vez con una agenda tan amplia, esto no es muy problemático, pero por lo menos la gente clave en el proceso todavía no está satisfecha y buscará más.

El cuadro abajo presenta un resumen de las fortalezas y debilidades principales de los Ejes que surgieron del análisis. Muchos son productos del diseño y el hecho de que Nicaragua todavía tiene un ambiente económico donde las decisiones se toman de manera vertical. Para que los Ejes tuvieran su impacto, fue crítico que líderes a los más altos

² Entrevista con Luís Ventura, Director General, Vice Presidencia de la República

niveles estuvieran comprometidos con el proceso, algo que propulsa y limita el proceso en ciertas maneras. Ningunos de los asuntos identificados abajo son insuperables. No obstante, es importante que en la siguiente fase de los Ejes, se enfoquen esfuerzos a encontrar soluciones. Recomendaciones detalladas y acciones claves están en la siguiente sección y requieren la reexaminación rigurosa, el consenso y seguimiento del COSEP. Si es posible, iniciativas prioritarias o asuntos relacionados deben ser puestos en la agenda de la reunión de todos los Ejes que está programado para el principio de Mayo en el INCAE.

Ejes de Desarrollo – Fortalezas y Debilidades

Fortalezas	Debilidades
Una amplia gama de participantes de la economía de Nicaragua. Hasta el momento, más grupos buscan participar, probablemente incluso los sindicatos.	Proceso muy débil de medir y evaluar impacto que necesita ser actualizado o mejorado para que guie el proceso a medida que avance. <i>Lo que se mide, se hace.</i>
Un compromiso fuerte y duradero de líderes en ambos sectores privado y público para continuar y expandir el dialogo.	Falta de suficientes recursos humanos o financieros para los requerimientos de los Ejes, especialmente en asuntos técnicos en ciertas industrias donde no se resuelven algunas aspectos claves. ³
El establecimiento de un nivel de discurso entre el sector público y el sector privado sobre asuntos importantes para la economía que no existía desde que se instaló el Gobierno Sandinista en 2006.	Comunicación y coordinación sobre lecciones aprendidas o mejores prácticas entre los diferentes Ejes es muy limitado y entonces pierden oportunidades para mejorar eficiencia y logros.
Un aumento en la habilidad de líderes del sector privado de trabajar directamente con Ministros o otra gente clave en el Gobierno para resolver problemas a asuntos puntuales (y <i>vice versa</i>).	Falta de mucha comunicación externa sobre el trabajo de los Ejes que mantiene desinformado al público sobre el proceso, no tiene una marca conocida de impacto, y con poca habilidad de generar apoyo público cuando requerido.

V. Recomendaciones

Los Ejes de Desarrollo representan un paso excepcional para adelantar las relaciones del sector privado con el actual Gobierno Sandinista. Un paso que produjo ciertos resultados como simplificación de procesos arancelarios en el sector agrícola/caña, pero en otras áreas los avances han sido más lentos como la falta de empujar la Ley de Costas en la Asamblea Nacional. El Eje del Sector energético que sirvió como ejemplo para este análisis no es una excepción a esto, cuenta con dialogo logrado, pero un proceso que depende de la política y esfuerzos individuales. Como en todos los Ejes, hay posibilidades para que un proceso DPP como este pueda influir el desarrollo del sector energético, pero sin más institucionalización será difícil. Como fue

³ Hasta el momento, la beca de CIPE es el recurso que ha sido más clave y ha podido al COSEP emplear la gente que han estado manejando los Ejes, pero no alcance a las necesidades.

explicado en las secciones anteriores, todavía hay interés y compromiso del sector privado y el sector público para los Ejes. Sin embargo, para promover más impacto, sostenibilidad, y visibilidad el COSEP y los otros participantes en los Ejes deben considerar implementación de iniciativas en: Planificación, Monitoreo & Seguimiento, Comunicaciones & Relaciones Públicas, y Coordinación & Requerimientos de Recursos. Algunas prioridades y opciones siguen, incluyendo las áreas en que ProCafta estaría dispuesto traer asistencia técnica y recursos.

Planificación

Como sabemos del proceso de entrevistas y revisión de documentos, los Ejes han funcionado pero no al nivel esperado. Muchas actividades todavía están siendo implementadas, otras están dilatadas en la Asamblea u otras instituciones relacionadas, otros no se han tocado. Sin embargo, las expectativas de los participantes se mantienen altas, tomando en cuenta los compromisos que hicieron en los Acuerdos que acompañaron a los Ejes. Si no hay más avances tangibles, es posible que la frustración de algunos vaya a crecer, con la posibilidad de acusaciones políticas o luchas internas, algo que no favorece a nadie. Para que la siguiente fase de actividades mantenga el impulso, tome ventaja de los éxitos, y empiece a resolver mejor los asuntos pendientes, COSEP tiene que implementar un plan de acción fuerte, incluyendo las siguientes prioridades:

- Establecer un Plan de Trabajo Actualizado – Es importante establecer de pronto un Plan de Trabajo actualizado para el resto de 2008. El plan se puede usar para manejar el proceso entero de los Ejes, incorporar al plan a Ejes individuales al nivel posible, y combinar con el proceso de monitoreo y evaluación (abajo indicado) para institucionalizar más a los Ejes como herramienta para el desarrollo económico en Nicaragua. Usando el Eje energético como un ejemplo, Anexo 2 tiene un ejemplo de plan de acción y una lista de posibles actividades. Está diseñado para dar estructura al trabajo de los Ejes, facilitar seguimiento, y proveer de una herramienta al equipo técnico y los líderes de los Ejes para un mejor entendimiento y planificación de su trabajo.
- (Re)Prioritizar – COSEP debe hacer una revisión crítica de los Acuerdos y buscar consenso en una lista de asuntos prioritarios para todo el proceso en general y para los Ejes individuales en particular. No estamos hablando de un cambio fundamental de metas u objetivos, porque abrir de nuevo las negociaciones con el Gobierno podría ser un proceso muy lento y pesado. Mejor dicho, debe reenfocarse los recursos y actividades de los Ejes en asuntos pendientes que son claves para el desarrollo de la economía de Nicaragua. También debe identificarse las áreas en donde los Ejes/áreas avanzan con más facilidad y menos esfuerzo, esto permitirá un re-enfoque de prioridades con su respectiva dedicación de esfuerzos. Además, un esfuerzo para identificar asuntos claves y dirigir recursos hacia ellos es muy necesario tomando en cuenta las elecciones que se avecinan. Como se mencionó anteriormente, se debe aprovechar la reunión que está planeada para Mayo en el INCAE para que sea un foro para consensuar 5-10 prioridades críticas. Si el COSEP decide seguir esta recomendación en el evento,

también sería importante establecer los criterios detrás de la (re)priorización que podría incluir tiempo requerido para implementarlos, vinculo a los retos claves de los Ejes, y la buena voluntad de los líderes de los sectores privado/publico para tomar acción en el corto plazo.

Coordinación y Requerimientos de Recursos

Sabemos que un DPP como los Ejes de Desarrollo requiere un Secretario Ejecutivo dedicado enteramente al proceso de coordinar, manejar, y seguir la gran variedad de asuntos e intereses que están involucrados. Gracias a una subvención del Center for International Private Enterprise (CIPE)⁴, COSEP ha logrado emplear varios analistas que funcionan como Secretario, pero la gama de asuntos técnicas, publicitarios y programáticos que tienen ya está afuera del alcance de este grupo. Aunque hay un compromiso fuerte de tiempo y energía del liderazgo de cada Eje, la falta de recursos humanos y financieros para resolver aspectos y situaciones muy técnicos es una limitación significativa. Si los Ejes desean tener más impacto y lograr más éxito, es importante que consideran lo siguiente:

- Secretarías Ejecutivas y la Comisión Técnica del COSEP - El trabajo de muchos de los Ejes sectoriales requiere a veces un nivel de conocimiento técnico que no existe dentro de la estructura de los Ejes. Solamente existe al nivel empresarial o en las Secretarías Técnicas de diversas cámaras que son miembros del COSEP y participantes en los Ejes (e.g., UPANIC, APEN, Grupo Agrosa, Cargill, etc.). Hasta el momento, la habilidad de involucrar esta ha sido difícil, y generalmente ocurre en una manera casi improvisada, cuando un asunto en la agenda de los Ejes coincide con algo en que una empresa o cámara está trabajando. Sin esta circunstancia, los que manejan los Ejes encuentran dificultades de contar con los técnicos importantes para lograr éxito con reglaciones, legislación, o políticas industriales. Es muy difícil planear este tipo de “estructura” y sería importante obtener un compromiso de todos los participantes de nombrar (por lo menos) un coordinador técnico y de dedicar sus expertos al proceso en una manera más formal. Sugiero que en una próxima reunión de la Comisión Técnica del COSEP (el grupo que se encarga de asuntos similares), se formaliza un pedido a los miembros para el compromiso de por lo menos un coordinador técnico y si posible, la asistencia a reuniones de planificación regular de gente técnica.
- Recaudación Interna de Fondos – El liderazgo de COSEP debe poner en la mesa una propuesta a sus miembros para contribuir fondos paraqué permitirían: a) Contratar personal para apoyar el esfuerzo. En lo posible, se debe incluir una persona adicional que podría proveer apoyo técnico o de relaciones públicas para apoyar al equipo que existe y está actualmente funcionando bien, pero limitados en tiempo y en conocimientos. Si no es posible llegar a un consenso con la disponibilidad nueva de fondos que se dedicaría a recursos humanos, se debe usar el proceso de (re)priorización para buscar fondos de apoyo a actividades

⁴ Sin la beca del CIPE y su apoyo, los Ejes tal vez nunca habrían lanzados y el nivel de dialogo público-privado todavía estaría en cero.

puntuales durante el resto de 2008. De esta manera se podría elevar la habilidad de los Ejes para lograr retos específicos e importantes, como también a la vez de generar más conocimiento del trabajo del sector privado para resolver problemas claves en la economía. Por ejemplo, hoy en día hay dificultades en resolver asuntos laborales, ocasionados específicamente por la falta de entendimiento de jueces sobre el rol y existencia de precedentes en el marco legal de Nicaragua. Un análisis independiente y detallado del marco legal laboral, preferiblemente aprobado por el sector público y privado, podría ser distribuido a jueces claves como herramienta y referencia para el futuro.

- Recaudación de Fondos, Externo – Hasta el momento, los esfuerzos para la promoción del dialogo público-privado han recibido muy pocos fondos de fuentes internacionales.⁵ Probablemente causados por el historial de conflictos del actual Gobierno con el sector privado en la época de los ochenta. Sin embargo, con el inicio de los nuevos Ejes y el esfuerzo concentrado en promover DPP para el desarrollo económico en Nicaragua, COSEP debería considerarlo como plataforma para un dialogo paralelo con la comunidad de donantes internacionales. Esto debe incluir un proceso para la preparación y distribución de mini-propuestas que se puede hacer a la medida de ciertas audiencias, metas, o programas. Como en el caso de fondos internos, se podría usar el dinero para gastos de operación, recursos humanos o para iniciativas puntuales. Una lista preliminar de donantes potenciales podría incluir DANIDA/Dinamarca, SIDA/Suiza, CIDA/Canadá, las Naciones Unidas, Cuenta Reto del Milenio, el BID, y USAID (aunque ProCafta ya está involucrado por parte de USAID).

Monitoreo y Seguimiento

Hace seis meses del inicio formal de los Ejes y tres meses desde que el Gobierno aprobó los Acuerdos y matrices de seguimiento. Entonces, el momento es apropiado para actualizar y mejorar el proceso de monitoreo y evaluación. La experiencia internacional nos dice que lo que se mide se hace y aunque el COSEP ha trabajado para revisar y hacer el seguimiento del progreso, deben hacerse más esfuerzos. Este esfuerzo debe hacerse en el mes siguiente si es posible e incluir como mínimo:

- Autocrítica – una herramienta importante para todos los DPPs son revisiones regulares del progreso contra los retos y procesos autocríticos. El “PublicPrivateDialogue.org.” administrado por el Banco Mundial, ha desarrollado una herramienta pública que está diseñada especialmente para esto. Requiere ciertos datos de entrada sobre las actividades, miembros, procesos, y productos de un DPP, pero son limitadas. Después de procesar la data, la herramienta genera una serie de mediciones, diagramas, y auto-diagnósticos. Estos productos los pueden utilizar los líderes de un DPP para entender mejor, evaluar y medir progreso hasta la fecha. También son muy útiles para identificar obstáculos, restricciones de recursos, y enfocar futuras actividades. No todos los componentes de la herramienta se aplican a los Ejes, pero al usarla esta

⁵ Con la excepción del referido asistencia del CIPE y la actual asistencia técnica de ProCafta.

herramienta, el COSEP puede mejor entender y manejar los siguientes pasos y también reportar a sus propios miembros y los donantes. La herramienta se encuentra en: www.publicprivatedialogue.org/tools/ANNEXES/evaluation_tool/

- Medidas e Indicadores – COSEP también debe actualizar y por qué no, expandir los indicadores para el monitoreo y evaluación de los Ejes. Si el tiempo lo permite, valdría la pena analizar y modernizar la manera en que el proceso de evaluación se lleva a cabo. Inicialmente, esto requiere un nuevo diseño de indicadores para que incluyan macro y micro niveles de impacto en la economía de Nicaragua. También sería importante establecer un proceso de recopilación de data que funcione dentro del COSEP y esta enlazado a los varios Ejes. Finalmente, se debe pensar en incluir una base de datos o correos electrónicos de gente interesada, con quien regularmente se puede compartir resultados interesantes. Un proceso de monitoreo y evaluación actualizado y fortalecido puede facilitar varias funciones de los Ejes como el manejo, reportaje y mercadeo. Es algo esencial en cualquier DPP. En Anexo 2 se encuentra una Estructura de Monitoreo/Evaluación y una Matriz de Monitoreo/Evaluación que podrían ser útiles en este esfuerzo.

Comunicaciones y Relaciones Públicas

Los Ejes de Desarrollo son descentralizados por naturaleza y diseño, lo que vuelve el manejo de información (interno y externo) en algo crítico. Hasta la fecha, este proceso se ha hecho en una manera *ad hoc* por parte del COSEP o los diferentes líderes de Ejes. Sin embargo, rescatamos de las entrevistas que se podría lograr mayor impacto con un incremento en el uso de los medios, el Internet, y otras herramientas que permitan compartir más y mejor la información. Esto podría incluir:

- Medios Tradicionales – Un “Formato Ejes” para anuncios, notas de prensa, e iniciativas que deben estar preparados y circulados por los Ejes. Estos se pueden usar para mejorar el conocimiento del público sobre el trabajo del sector privado en los Ejes, establecer una marca estandarizada, y como herramienta de crear presión en áreas donde los avances son lentos. El COSEP también debe considerar la publicación de “historias de éxito” o algo relacionado a su propia lista de medios que es muy eficiente y efectiva.
- Sitio Web/Internet – El único sitio en el Internet donde se dedica espacio para los Ejes al momento es en el del COSEP (www.cosep.org.ni). Esto está más relacionado con los recursos disponibles, pero si estamos claros sobre la importancia de elevar el perfil de los participantes, entonces cada participante debería colocar información, un link, o la marca de los Ejes en sus propios sitios web. A más largo plazo, un sitio web específico de los Ejes podría ser muy útil para expandir acceso a la información, promover vínculos dentro de Nicaragua, y destacar mejor los Ejes a nivel regional. Un sitio Internet propio, también

ayudaría a la recaudación de fondos y la diseminación de lecciones aprendidas del esfuerzo en Nicaragua.⁶

ProCafta Seguimiento

Para ayudar al COSEP en institucionalizar mas los Ejes, mejorar el manejo de información, y desarrollar un proceso más fuerte para el monitoreo y evaluación, ProCafta puede considerar iniciativas puntuales. Empezaremos con un enfoque en el Eje de Energía e Infraestructura como piloto para simplificar el proceso y probar la efectividad de las diferentes recomendaciones. Podemos evaluar la posibilidad de expandir al proceso entero, pero dependería del nivel de recursos disponibles y de ver más progreso en algunos asuntos claves. Algunas opciones para ProCafta que ayudara al COSEP y los Ejes de resolver los asuntos identificados arriba son:

- Software: revisar, evaluar, y recomendar para adquirir un software que facilitaría la gestión programática y a compartir la información. Hasta la fecha, hemos analizado los siguientes opciones: el sistema Legistar que se usa para la gestión y el flujo de información en asambleas y alcaldías; el sistema Xerox DocuShare que actualmente se usa en varias empresas, ministerios, y ONGs en Nicaragua y la región; algunos “shareware” software del Banco Mundial y otros donantes para dirigir proyectos. Se recomienda que a corto plazo, el COSEP use el software a nivel de prueba que ofrece Xerox, pero que ProCafta empiece un proceso completo de evaluar, comprar, instalar, y eventualmente transferir el Xerox DocuShare al COSEP (en Anexo 3, se encuentra material del DocuShare).
- Monitoreo y evaluación: ProCafta trabajaría con el COSEP para finalizar y actualizar el proceso de monitoreo y evaluación, incluso la colección de valores de referencia, recomendar metodologías para mayor institucionalización del proceso, y hacer una revisión de avances a los seis meses.
- Proceso de Priorizar: Expertos de ProCafta consultarán con dirigentes del COSEP sobre el proceso de identificar e implementar una nueva y más enfocada lista de asuntos prioritarios para 2008. Si estas prioridades caben dentro del plan de trabajo de ProCafta, haremos un esfuerzo para coordinar directamente con el equipo técnico del COSEP.

⁶ CANATUR, con la ayuda de COSUDE y otros, es parte de un red regional de Cámaras Turísticas, algo que ha ayudado bastante de compartir información y resolver problemas comunes.

Anexos

1. Plan de Acción Ejemplar, Eje del Sector Energético
2. Estructura de Monitoreo/Evaluación
3. Matriz de Monitoreo/Evaluación
4. Información Sobre Xerox DocuShare
5. Lista de Entrevistados

ANNEX F

Hits record de www.procafta.net			
No	Sitios más visitados		No de hits
	Sección	Nombre	
1	Centro de documentación	Palabras de Bienvenida de la Conferencia "CAFTA-DR: Una herramienta para crecer"	4292
2	Centro de documentación	Taller: Retos para incrementar las exportaciones de raíces y tubérculos	3948
3	Centro de documentación	Texto CAFTA-DR	3911
4	Procafta	Seminario: Empaque y Embalaje para Exportar a Estados Unidos	3627
5	Centro de documentación	CAFTA-DR: Una herramienta para crecer: Trabajando juntos, nos beneficiamos todos!	3379
6	Centro de documentación	MYPIMES	3305
7	Procafta	Nosotros	3227
8	Centro de documentación	Importancia de los Sistemas de Calidad en los Procesos Productivos	3216
9	Centro de documentación	Clima de Negocios, Inversión y Financiamiento en Nicaragua	3215
10	Centro de documentación	Planes de Partidos Políticos	3214

ANNEX G

Proyecto Apoyo a la Implementación del CAFTA-DR (PROCAFTA)

Resultado de evaluaciones de seminarios locales y regional

Período del 1 de Abril al 2 de Julio del 2008

No	Seminarios	Lugar	Evento	Instructor	Materiales	Logísticas	Calificación
1	Recomendaciones sobre Estrategías de Exportación de las PYMES	Hotel Intercontinental Metrocentro	4.59	4.73	4.27	4.21	4.45
2	Asociatividad Público-Privada: El Modelo en la Generación y Distribución de Energía Renovable	Hotel Intercontinental Metrocentro	3.96	4.07	3.95	4.40	4.09
3	Guías Prácticas para el Cumplimiento de las regulaciones sanitarias de los Estados Unidos	Hotel Intercontinental Metrocentro	4.50	4.71	3.97	4.56	4.44
4	Oportunidades de Exportación de Raíces y Tubérculos en CAFTA-DR	Tuma la Dalia - Matagalpa	4.44	4.29	4.35	4.28	4.34
5	Reglas de Origen de CAFTA-DR	Hotel Intercontinental Metrocentro	4.61	4.87	No se evaluó	4.44	4.64
Calificación promedio de 5 seminarios							4.39

* La Capacitación Administrativa sobre Nuevas Normas Regulatorias y Formularios de Procesos de Mediación Comercial y el Third Country Training no fueron evaluadas.

No.	Consultoría	Lugar	Evento	Consultor	Metodología	Logística	Objetivos	Total
1	Consultoría de Mediación Comercial de CIMA-AMCHAM	Centro de Mediación Comercial de CIMA-AMCHAM	5.00	5.00	4.83	4.75	5.00	4.92
Calificación de Consultoría realizada por Camilo Azcarate en Mediación Comercial								

PROCAFTA
ACTIVIDADES REALIZADAS DE 1 DE ABRIL AL 2 DE JULIO DEL 2008
NUMERO DE PERSONAS CAPACITADAS

No	Seminario	Lugar	Fecha	Socio	Personas Capacitadas		Total
					Hombres	Mujeres	
1	Presentación de Resultados de Consultoría sobre Agendas de Servicios	APEN, CEI y CADIN	25 de Abril	APEN	12	8	20
2	Recomendaciones sobre Estrategias de Exportación para las PYMES	Hotel Intercontinental	28 de Abril	APEN, CEI y CADIN	27	27	54
3	Conferencia sobre Asociatividad Pública-Privada: El modelo en la generación y distribución de energía renovable	Hotel Intercontinental	29 de Abril	FUNIDES y COSEP	46	17	63
4	Guía Prácticas para el Cumplimiento de la Regulaciones Sanitarios de Estados Unidos.	Hotel Intercontinental	30 de Abril	CEI, APEN y CADIN	26	26	52
5	Seminario de Raices y Tuberculos	El Tuma - La Dalia	21 de Mayo	TECHNOSERVE, APEN y CEI	49	5	54
6	Asistencia Técnica al Centro de Mediación y Arbitraje "Antonio Leiva" de CACONIC-AMCHAM	CACONIC	19-23 de Mayo	CACONIC	0	4	4
7	Third Country Training - Abogacía de la Competencia	Ciudad Guatemala, Guatemala	28 - 31 de Mayo	None	4	0	4
8	Capacitación administrativa sobre nuevas regulaciones y formularios del proceso de mediación comercial	CACONIC	25 y 26 de Junio y 3 de Julio	CACONIC	0	4	4

9	Revisión de Legislación de migración (visa de negocios)	PROCAFTA	26 de Junio	DGME, MIFIC y Cancillería.	2	3	5
10	Seminario sobre Reglas de Origen de CAFTA-DR	Hotel Intercontinental	2 de Julio	ANITEC, MIFIC, CNZF y García - Bodan	36	21	57
TOTAL							317

U.S. Agency for International Development/Nicaragua
American Embassy
USAID/Managua
Unit #2712, Box 9
APO AA 34021
Tel: 505-267-0502
Fax: 505-278-3828