



CHEMONICS INTERNATIONAL INC.



NICARAGUA BRIEFING PAPER # 1: PROPUESTA PARA EL ESTABLECIMIENTO DE LA  
AGENCIA PARA LA PROMOCION Y DESARROLLO DE NEGOCIOS (APRODEN)  
MARCO CONCEPTUAL

Submitted to:  
USAID/Nicaragua

Submitted by:  
Chemonics International Inc.

December 2003

## CONTENIDO

---

SECCION A	El PND: Componente de Competitividad	1
SECCION B	Promoviendo el Espíritu Empresarial y las Empresas Competitivas	2
	B1. Los grandes desafíos	3
	B2. La misión de un mecanismo de implementación	3
	B3. Prioridades del Programa	4
	B4. Promoción de Alianzas Estratégicas	5
SECCION C	Establecimiento de la APRODEN	6
	C1. Propósito de APRODEN	6
	C2. Funciones de la APRODEN	7
	C3. Estructura de la APRODEN	9
SECCION D	Proceso de Establecimiento de la APRODEN –próximos pasos	10
SECCION E	Anexo Operacional	11
	E1. Consejo Asesor (CA)	11
	E2. Funciones de la APRODEN	12
	E3. Papel de los Donantes	16
	E4. Papel de APRODEN	16

## **APRODEN**

### **AGENCIA PARA LA PROMOCIÓN Y DESARROLLO DE NEGOCIOS**

---

#### **A. El PND: Componente de Competitividad**

El Gobierno de Nicaragua a través del Plan Nacional de Desarrollo reconoce que la lucha contra la pobreza en el país debe realizarse a partir de un fuerte crecimiento económico, basado en el desarrollo de un sector exportador moderno y competitivo. Este crecimiento permitirá aumentar rápida y masivamente la creación de empleos y mejorar la productividad de las empresas. De acuerdo a la pirámide demográfica de Nicaragua, el país enfrenta el gran reto de generar unos 100,000 empleos por años para evitar el crecimiento del desempleo y la caída general del ingreso, especialmente de los más pobres. En este contexto, se presenta una estrategia de desarrollo económico que busca la recuperación y sostenimiento de la competitividad del país basado en el incremento continuo de la productividad de las empresas, la exportación, el mejoramiento del clima de negocios y el fomento de las inversiones privadas directas, tanto nacionales, como extranjeras.

A nivel nacional, se han venido creando los mecanismos de apoyos necesarios para la ejecución del PND en materia de competitividad, crecimiento y empleos, tales como la conformación del Gabinete de Competitividad y Producción y la Mesa de Cooperantes para la Competitividad. Adicionalmente, sobre la base del Presupuesto General de la República se está elaborando una matriz de acciones prioritarias, con indicación de los programas, instituciones responsables de la ejecución y el presupuesto que los acompaña. Por otra parte, la Comisión Presidencial para la Competitividad formada por representantes del sector privado y el Gobierno; así como el Programa Nacional de Atracción de Inversiones PRO-NICARAGUA, completan el esquema de coordinación y concertación de estrategias y líneas de acción, entre Gobierno, el Sector de Empresa y la comunicada cooperante.

Un resultado clave a buscar a este nivel de coordinación y concertación es un “Acuerdo para la Recuperación Económica y el Empleo” entre el Gobierno, el sector de empresa y los trabajadores, que establezca por un período determinado las reglas del juego y las políticas públicas que requieren las empresas y trabajadores, para lograr los objetivos de crecimiento y metas de empleos del PND. Este acuerdo tendría como objetivo establecer un clima de negocios adecuado para el desarrollo de la empresa; así como un conjunto de políticas públicas dirigidas a facilitar el aumento de los ingresos de los trabajadores, basadas en la búsqueda de una disminución razonable del costo de la canasta básica y el aumento sostenido de la productividad.

Los resultados de este acuerdo serían presentados por el Gobierno en la mesa sectorial de competitividad, con el propósito de lograr un esfuerzo coherente y coordinado de parte de la comunidad internacional en apoyo a la implementación del PND en esta área.

Por otro lado, a nivel de los territorios, se requiere de acuerdos de desarrollo local o “acuerdos de competitividad” que involucren a los empresarios locales y las fuerzas vivas de las regiones, según las particularidades propias tanto de los territorios, como de las empresas. Cómo la política educativa, por ejemplo, puede contribuir en un territorio dado a mejorar las habilidades de los

trabajadores para producir queso, o de los empresarios para aumentar la productividad de leche por vaca o del gobierno para garantizar los caminos o del poder judicial para asegurar jueces que garanticen el cumplimiento de lo convenido en precio de la leche, etc.

El objetivo de estos acuerdos locales es ir construyendo los consensos que guíen las inversiones y acciones públicas y privadas capaces de ir creando los entretnejidos que den lugar a la formación de importantes economías de aglomeración, con sus ventajas intrínsecas de economías de escala, de procesos de costos decrecientes, de economías de conocimientos y demás que aseguran el surgimiento consolidación del potencial competitivo del territorio y sus empresas.

## **B. Promoviendo el Espíritu Empresarial y las Empresas Competitivas**

La coordinación de estrategias y líneas de acción solo serán efectivas si se cuenta con herramientas de implementación eficaces que logren impulsar un nuevo espíritu empresarial en Nicaragua y sobre todo que apoyen la inserción exitosa de las empresas nicaragüenses en los mercados regionales e internacionales.

Sin empresas y empresarios innovadores no habrá empleos productivos en el país y no será posible disminuir la pobreza de forma sostenible. En este sentido, Nicaragua requiere de la puesta en marcha de un programa ágil, flexible e innovador orientado a apoyar la creación de empresas competitivas exitosas que puedan participar en los mercados, locales, regionales e internacionales; y que al mismo tiempo, logre articular las diferentes propuestas de mejoramiento de clima de negocio e inversión, promoviendo un ambiente propicio para el crecimiento acelerado y la creación de empleo a partir del desarrollo del sector de empresas.

### **B1. Los Grandes Desafíos:**

Las insostenibilidades, señaladas en el PND, en los ámbitos, económico, social, ambiental e institucional, producto de decisiones desatinadas tomadas en los últimos años, pone en perspectiva los retos a los que tiene que hacer frente el sector empresarial, en el futuro, para poder asegurar la estabilidad y la paz requeridos para lograr el crecimiento económico, la generación de altos niveles de creación de empleos y una permanente mejoría de las condiciones de vida.

Desde el punto de vista estrictamente empresarial, las empresas hacen frente a un conjunto de insostenibilidades que habrá que superar en el futuro, que pueden resumirse en:

- Dominancia de empresas con poca capacidad de agregación de valor;
- Una orientación dominante hacia el mercado interno, sostenida por una política comercial proteccionista;
- En consecuencia, insuficientes servicios de información y débil articulación con los mercados externos; así como carencia de una adecuada plataforma de servicios de exportación (seguros, corresponsalías, seguridad e inocuidad de alimentos, etc.).
- Bajos niveles de productividad por trabajador, explicada por niveles muy bajos de renovación de los equipamientos, procesos de producción y de gerencia anticuados, y poca capacidad de innovación.

- Costos de producción crecientes, por ausencias de economías de aglomeración y de escala, así como por deficiencias en la provisión de infraestructuras básicas;
- Un inadecuado clima de negocios que repercuta negativamente en las decisiones de inversión y en los costos de transacción;
- Falta de financiamiento de mediano y largo plazo que acompañe el proceso de crecimiento de las empresas competitivas e innovadoras, en especial en los sectores con más potencial de empleos.

## **B.2 La Misión de un Mecanismo de Implementación**

Una inadecuada mezcla de políticas macro-económicas tomadas en el pasado, unidas a las insostenibilidades de carácter micro-económica que padecen las empresas, se reflejan en un débil crecimiento económico, una alta tasa de desocupación e importantes procesos de migración. En tal sentido, se requiere de un mecanismo de implementación enfocado en contribuir con vigor, a lograr un crecimiento económico fuerte y sostenido, mediante el fortalecimiento y fomento vigoroso de las empresas, como medio privilegiado para el incremento masivo de la ocupación y el empleo.

Este fortalecimiento incluirá la organización de un marco institucional, a través del cual el gobierno, representantes de las organizaciones empresariales y sindicales puedan debatir y acordar las decisiones económicas y sociales claves; asegurando de esta manera un sólido compromiso que de estabilidad y apoyo, por parte de los principales actores de la sociedad, a las reglas del juego fundamentales para el desenvolvimiento de los negocios en los próximos 3 años. Dicho marco institucional permitirá ventilar con solidez y legitimidad los temas de salarios, inversión, empleo e incentivos, como punto de partida para la reactivación económica de las empresas y del país.

Sobre la base de este acuerdo, se trabajará, a nivel de los territorios en la consecución de acuerdos de reactivación económica entre las empresas, los trabajadores, las colectividades locales o regionales y el Estado.

Estos acuerdos tendrán por objetivo específico por parte de la empresa el crecimiento elevado de las inversiones privadas privilegiando las de alta intensidad de uso de mano de obra; y por parte del Gobierno el compromiso en la ejecución de obras de infraestructura básica, el desarrollo del capital humano, el mejoramiento de los servicios, así como la adopción de facilidades por parte de los gobiernos locales, para el mejor desempeño de los negocios

## **B3. Prioridades del Programa**

Dadas las características antes señaladas, se plantea la conformación de la *Agencia para la Promoción del Desarrollo Nacional (APRODEN)*, la cual jugará un rol decisivo en el proceso de Recuperación Económica y la generación de Empleo en los próximos años en Nicaragua. APRODEN implementará un programa de apoyo a la empresa que tenga como líneas de acción prioritarias, las de (i) insertar a las empresas en los mercados regionales e internacionales; (ii) fomentar la atracción de inversiones internacionales y su conexión con inversionistas locales en las mismas líneas de producción o en servicios conexos; (iii) mejorar de forma significativa el entorno en el cual se desenvuelven las empresas y la inversión, así como (iv) fomentar el

desarrollo competitivo de aquellos mercados internos de producción o de servicios que apoyan procesos de exportación y/o agregación de valor.

Para lograrlo dicho programa se concentrará en aquellos aspectos que sean relevantes para llevar las empresas a niveles de eficacia y eficiencia, que les aseguren las necesarias condiciones de competitividad con empresas similares que operan en otros países. Estos aspectos incluyen:

- la productividad de las empresas
- los vínculos de mercado
- el clima de negocios e inversión
- la gestión de calidad y procesos de producción
- el desarrollo del capital humano
- el financiamiento para el crecimiento,
- los sistemas de apoyos, servicios, y competitividad ambiental
- entre otros

#### **B4. Promoción de Alianzas Estratégicas**

APRODEN fomentará la conformación de alianzas estratégicas para maximizar las probabilidades de éxitos en la consecución de los objetivos, metas y resultados necesarios para impulsar la reactivación económica y el empleo del país y a nivel de los distintos territorios. Estas alianzas se realizarán a dos niveles:

- A lo interno del GON. APRODEN realizará alianzas estratégicas con los distintos ministerios que conforman el Gabinete de Producción y Competitividad así como las distintas entidades públicas cuyo accionar esta directamente ligado al entorno productivo y de competitividad del país. En estos casos la alianzas buscarán fortalecer la capacidad de dichos ministerios y agencias en la consecución de las acciones y resultados bajo su mandato, los cuales son necesarios para lograr: (1) un mejor clima de negocio e inversión en Nicaragua, (2) un fortalecimiento de los sistemas de apoyo a los procesos productivos y de calidad, incluyendo la competitividad ambiental, y (3) una mejor y más activa participación de las pequeñas y medianas empresas nicaragüenses en los mercados regionales e internacionales. En los casos donde existan entidades con mandatos específicos en los campos productivos y de competitividad, APRODEN buscará todas las oportunidades posible para llevar acabo la consecución de los resultados planteados a través de los mecanismos ya existentes. No obstante, se tendrá un enfoque de resultado, el cual busque la consecución de objetivos, metas y resultados claros y no el fortalecimiento institucional en sí mismo como propósito.
- A lo externo del GON. APRODEN fomentará la conformación de alianzas estratégicas con autoridades locales, grupos empresariales y de productores a nivel local y comunidades interesadas en fomentar la competitividad, la reactivación económica y el empleo en los distintos territorios del país. Para ello, se dará una amplia difusión a nivel de todos los territorios del país anunciando los programas de asistencia técnica y apoyos disponibles a través de APRODEN. El GON esta interesado en que todos los grupos de productores y pequeños y medianos empresarios puedan acceder a los beneficios

planteados a través de esta unidad. Este amplio proceso de difusión promoverá la transparencia y servirá para identificar y apoyar a empresarios dinámicos que estén interesados en la innovación, la modernización y participación competitiva en los mercados. También se realizarán alianzas estratégicas con otros programas de apoyo a la producción y la competitividad financiados por la comunidad donante a fin de aunar esfuerzos y maximizar los impactos de la cooperación en Nicaragua.

### **C. Establecimiento de la APRODEN**

Se propone la creación de una Agencia para la Promoción del Desarrollo Nacional (**APRODEN**). Su misión fundamental es la promover el desarrollo de los mercados y la empresa privada en Nicaragua.

En el corto plazo (próximos 3 años) esta Agencia tendrá como misión principal, facilitar la Recuperación Económica y el crecimiento del Empleo. Dicho programa puede ser financiado por uno o varios donantes interesados en lograr los objetivos del programa. APRODEN serviría de canal para programar, desembolsar y administrar recursos identificados bajo Convenios de donaciones bilaterales firmados con la comunidad donante.

Los resultados del programa de desarrollo económico e impulso a la competitividad a ser apoyado por esta unidad, así como los indicadores de resultados, los planes anuales de implementación y los recursos a utilizar para financiar las distintas actividades y acciones bajo el programa, serán acordadas de mutuo consentimiento por el GON y los donantes participantes, a través de la aprobación del Plan Operativo Anual. Los recursos utilizados bajo este programa deberán ser utilizados de conformidad con el convenio del Programa y rastreados hasta su uso final de manera satisfactoria tanto para el Gobierno como para los donantes participantes. Por otro lado, se garantizará que las actividades realizadas por las distintas organizaciones y entes receptores de financiamiento, cumplan con las metas y resultados de desarrollo establecidos y sean adecuadamente revisadas y monitoreadas por la unidad.

#### **C1. Propósito de APRODEN**

La **APRODEN** tendrá como propósito general el programar y administrar los recursos provenientes de Acuerdos Bilaterales de donación encaminados a lograr un mayor aceleramiento del crecimiento económico y el empleo en Nicaragua. A través de este apoyo, la **APRODEN** respaldará la ejecución del PND en lo concerniente al impulso de un sector de empresa competitivo, mas orientado al mercado y al establecimiento de un mejor clima de negocio e inversión en Nicaragua.

El objetivo principal de la unidad es el proveer un canal de coordinación, gestión y provisión de asistencia técnica especializada, que promueva el espíritu empresarial y la creación de empleos productivos. La unidad fomentará la coordinación de acciones, planes y reformas de políticas económicas por parte de los distintos ministerios y entes gubernamentales ligados a la competitividad, la producción de exportación y sus actividades de apoyo. Al mismo tiempo, se coordinarán acciones con las distintas organizaciones del sector privado y la comunidad donante para lograr un esfuerzo coherente y coordinado de forma que se logre la consecución de las

metas y objetivos de crecimiento económico y empleos planteados en el PND en el menor tiempo posible.

## **C2. Funciones de la APRODEN:**

Las funciones de la APRODEN se pueden clasificar en las siguientes categorías.

- a) Funciones de coordinación para lograr el impulso de la competitividad. Dentro de estas funciones de coordinación se incluye:
- Coordinar la Preparación del Plan Operativo Anual en estrecha coordinación con la SECEP, MIFIC, MAGFOR, MARENA y Pro-Nicaragua.
  - Coordinar las alianzas estratégicas a través de las cuales se brinda apoyo y asistencia técnica a los distintos entes ejecutores del GON para lograr la consecución de los resultados acordados (e.j. determinación de requerimientos técnicos, selección de consultores, etc.)
  - Dar seguimiento a la consecución de los resultados acordados, incluyendo los resultados intermedios, los calendarios de actividades programadas y las reformas de políticas planteadas.
  - Promover el debate informado entre el sector público y privado sobre la necesidad de establecer un buen clima de negocios en Nicaragua;
  - Entre otras actividades.
- b) Promover, fortalecer y desarrollar empresas competitivas mas orientadas al mercado, de forma amigable con el medio ambiente, a través de un programa denominado “**Pro-Negocio**”. Para ello, se centrará la atención en los temas de (1) Promoción de la cultura y capacidad empresarial; (2) Fortalecer la capacidad creación y gestión de empresas; y (3) Fortalecer la participación de las pequeñas y medianas empresas en los mercados regionales e internacionales.

Dentro de estas funciones se incluyen:

### (1) Promoción de la cultura y capacidad empresarial

- Brindar asistencia técnica directa (mayormente a través de contratación de consultores locales externos y en algunos casos de asistencia especializada) a empresas, grupos de empresas, y grupos de productores en los territorios en las distintas funciones de competitividad empresarial: (i) planes de negocios, (ii) vínculos de mercados.
- Promover la realización de competencias empresariales, ferias y otros tipos de exposiciones de negocios;
- Organizar seminarios, talleres o conferencias sobre temas en los que las empresas hayan mostrado debilidades importantes.

La asistencia técnica se brindaría a través de Memorando de Entendimientos con los distintos grupos.

(2) Fortalecer la capacidad creación y gestión de empresas, brindando asistencia técnica directa en:

- Procesos de producción y normas
- desarrollo de la capacidad de gestión mediante cursos de capacitación en el uso de la tecnología informática
- brindar consultorías específicas y de consejeros temporales de empresas que ayuden a identificar los cuellos de botellas y retos principales de la empresa y la mejor manera de enfrentarlos.
- Brindar asistencia técnica en el campo de competitividad ambiental y sostenible, enfocando los nuevos retos a los que se enfrentan los exportadores nicaragüenses: (i) Ley de Bioterrorismo, (ii) EureGap, (iii) ISO14001, (iv) HACCP, entre otros;
- Entre otras actividades.

(3) Fortalecer la participación de las pequeñas y medianas empresas en los mercados regionales e internacionales, incluyendo:

- Crear un “Supply Search” que brinde información actualizada sobre el potencial de exportación existente a nivel de los territorios y promueva la co-inversión con inversionistas nacionales y extranjeros;
- Brindar asistencia técnica especializada en la búsqueda de mercados para los productos actuales y potenciales de cada territorio;
- Promover las “Mesas Redondas Empresariales” con la participación de compradores externos que quieran conocer de boca de los productores locales las oportunidades de negocios existentes en Nicaragua;
- Brindar asistencia técnica especializada en materia de exportaciones, negociaciones internacionales y análisis de mercados a los productores naciones, en un amplio número de ramas productivas;
- Promover fuentes innovadoras de financiamiento introduciendo la negociación con inversionistas y otras fuentes de financiamiento tales como ángeles inversionistas, fondos de capital semilla, fondos de innovación y otras fuentes, que faciliten el crecimiento oportuno de las empresas y la creación de empleo en el país;
- Entre otras actividades.

c) Brindar apoyo—*servir de secretaría técnica*—a las tres instancias claves de apoyo a la competitividad y la producción: (1) El Gabinete para la Competitividad y la Producción, (2) La Comisión Presidencial para la Competitividad, y (3) La Mesa Sectorial de Competitividad.

### **C3. Estructura de la APRODEN**

La APRODEN estará conformada por un Consejo Asesor y dos departamentos claves: (1) El Departamento de Adquisiciones y Contraloría; y (2) el Departamento de Asistencia Técnica y Seguimiento-quién ejecutará el programa Pro-Negocio.

#### **a) Adquisiciones y Contraloría:**

El Departamento de Adquisiciones y Contraloría contará de unas 3 personas incluyendo: un especialista en Compras/contrataciones la (el) cual seguirá las normas establecidas en los manuales de procedimiento de los donantes participantes; un contable de amplia experiencia manejando programas de desarrollo y si es posible programas de la comunidad donante; un auditor de campo, encargado de verificar el buen funcionamiento del programa a nivel de campo. Este departamento garantizará la rápida ejecución de las acciones, así como la transparencia y el buen manejo de los recursos.

#### **b) Asistencia Técnica y Seguimiento:**

El Departamento de Asistencia Técnica, Coordinación y Seguimiento constará con un pequeño cuerpo técnico altamente calificado, responsable de obtener los resultados y objetivos planteados en el Programa. Dentro de este Departamento se proponen Un Director Ejecutivo de APRODEN y tres técnicos de alto nivel que ejercerán las funciones de: (1) Promoción y Desarrollo de Empresas, (2) Mejoramiento de Clima de Negocios, y (3) Promoción de la Competitividad Ambiental y Estándares. El Director Ejecutivo de la APRODEN actuará a la vez como director del Departamento técnico del programa de empresa Pro-Negocio. Para esta posición se requiere de un profesional de alto nivel capaz de proveer liderazgo tanto a lo interno como a lo externo de la APRODEN y con suficiente respeto y respaldo para lograr una coordinación eficiente con los miembros del Gabinete de Competitividad y Producción, los miembros de la comunidad cooperante y los representantes del sector privado nicaragüense.

### **D. Proceso de Establecimiento de la APRODEN –próximos pasos:**

- Preparar el Memorando de Entendimiento entre el GON y los Donantes participantes
- Preparar la Descripción del Programa de Recuperación Económica y Empleo, el cual servirá de base al Memorando de Entendimiento.
- Seleccionar al Equipo Técnico y Administrativo de la APRODEN a través de procesos de licitación transparentes.
- Arrendamiento de las Oficinas de la APRODEN
- Compra de Equipos y vehículos (2 o 3)
- La primera actividad de la unidad es desarrollar un Plan Operativo Indicativo para los próximos tres años y un Plan de Operativo Detallado para el Primer Año en coordinación con la SECEP y las demás entidades ejecutoras, y bajo el marco del Programa de Impulso a la Competitividad y el Empleo. Este Plan Operativo del Primer Año puede presentarse a los donantes en un plazo de 90 días.
- Se obtendría el asesoramiento de parte de los donantes en el montaje de los programas de contabilidad y manejo de recursos para garantizar que se cumplen con todas las condiciones previas.

## ANEXO OPERACIONAL

---

### APRODEN Agencia para la Promoción y Desarrollo de Negocios

#### A. Consejo Asesor (CA)

APRODEN tendrá un Consejo Asesor encargado de velar por el buen funcionamiento y ejecución de las acciones e intervenciones financiadas por la unidad. El CA además brindará asesoramiento estratégico a la APRODEN y acompañará las acciones emprendidas para impulsar un mejor clima de negocio e inversión en Nicaragua. El CA estará conformado por cuatro funcionarios del GON de alto nivel y tres empresarios de éxito Nicaragüenses interesados en impulsar el desarrollo económico del país. Los funcionarios del sector público que formarían parte del CA incluirían, el Secretario de la SECEP, quién presidiría el CA, el Ministro del MIFIC, el Ministro del MAGFOR y otro funcionario que pudiera ser el Director Ejecutivo del IDR o el Ministro del MARENA. Por parte del sector privado, se contaría con la presencia de empresarios exitosos con demostrado empeño por impulsar el desarrollo del país, por encima de intereses personales. El CA se reuniría cada 3 meses. El Director Ejecutivo de la APRODEN actuaría como secretario del CA y participaría en las reuniones con voz pero sin voto.

El CA tendrá como funciones principales:

1. **Aprobar el Plan Operativo Anual a ser presentado a los Donantes.** El POA incluirá los resultados esperados al final del año, así como las actividades, programas y proyectos incluidos, y los recursos financieros necesarios para lograr dichos resultados. También incluirá los Memorandos de Entendimiento (MdE) con sus objetivos, metas, resultados y apoyo financiero, a ser firmados con las demás instituciones ejecutoras del GON e identificará las áreas de acción donde se esperan se realizan otros MdE con grupos de productores, autoridades locales en los territorios e instituciones locales no-gubernamentales durante el transcurso del año.
2. **Dar Seguimiento a las acciones, programas y proyectos financiados por la APRODEN.** En cada reunión del CA se presentará un informe de avance sobre los logros obtenidos vs. los proyectados en las distintas áreas de acción de la APRODEN. También se presentará para conocimiento del CA problemas de implementación mayores que hayan sido identificados en el trimestre. El CA deberá autorizar a la APRODEN a tomar las acciones necesarias para solucionar los problemas o dará un curso de acción particular el cual deberá ser seguido por la Unidad. En este sentido, el CA tiene la potestad de suspender y/o eliminar un MdE si estima que el mismo no se ajusta a los objetivos, metas y resultados descritos en el Programa de Reactivación Económica y Empleo; o si por razones fuera del alcance de la Unidad (ejemplo, uso ineficiente o inadecuado de los recursos, falta de logros concretos) se estima como más apropiado el suspender o terminar la relación.

3. **Asegurar el buen uso de los recursos.** EL CA también revisará los informes de auditoría realizados a la APRODEN y velará por el uso transparente de los recursos administrados bajo el programa, durante el proceso de implementación del mismo.
4. **Nombramiento del personal clave.** El CA también tiene la facultad de reemplazar al Director General de APRODEN por los motivos expresos en el Manual de Personal de APRODEN, dicho manual también establecerá las causales de dimisión y procedimientos a seguir para el resto del personal, dando facultad al Director General para ello. Inicialmente, el Director General de APRODEN será nombrado por parte del GOD, cumpliendo el perfil profesional, incluido en el Manual de Personal de APRODEN, mientras que los demás miembros del personal serán elegidos mediante procesos de licitación abiertos y públicos, por un Comité de Selección de Personal integrado por la SECEP y los donantes participantes.

## B. Funciones de la APRODEN

1. **Cuentas Separadas.** APRODEN establecerá y mantendrá una cuenta separada no mancomunada que genere intereses en el Banco Central de Nicaragua, BCN, en el cual se depositarán los recursos del programa. Esta cuenta separada se llamará: Agencia para la Promoción y Desarrollo de Negocios.
2. **Programación de Recursos.** APRODEN, conjuntamente con los donantes participantes, deberá programar el uso de los recursos provenientes de los Acuerdos Bilaterales de Donación encaminados a lograr “Economías más Abiertas, Competitivas y en Expansión” que serán manejados bajo este programa, de acuerdo al Convenio del Programa acordado. Dicha programación debe ser congruente con los lineamientos generales planteados en los convenios de Donaciones utilizados y el Plan Nacional de Desarrollo (PND), en cuanto a que las actividades estén preferiblemente orientadas a: (1) mejorar el clima de negocio e inversión en Nicaragua, (2) impulsar el desarrollo de sectores económicos claves para la generación de empleos en el corto y mediano plazo, (3) disminuir el riesgo de la inversión en Nicaragua, y (4) establecer los sistemas de apoyo a la producción y uso sostenible del medio ambiente que permitan acelerar la participación del país en los mercados regionales y las nuevas oportunidades brindadas bajo el CAFTA. La programación de los recursos puede darse a través de las alianzas estratégicas a través de: (1) entes gubernamentales ejecutores claves para la consecución de las metas y resultados identificados, (2) acuerdos locales con grupos de empresas y autoridades municipales (a través de memorandos de entendimientos-MdE), (3) MdE con universidades para impulsar el entrenamiento empresarial, y (4) contratos de asistencia técnica con consultores locales y extranjeros. La programación de los recursos acordada se reflejará bajo el **Programa de Reactivación Económica y Empleo** y/o enmiendas al mismo, Cartas de Implementación acordadas mutuamente por las partes, o el Plan de Trabajo aprobado por ambas partes a principio de cada año.
3. **Memorandos de Entendimiento.** La APRODEN organizará su apoyo tanto a los demás entes gubernamentales ejecutores como a los distintos grupos beneficiarios a través de Memorandos de Entendimiento (MdE). Los MdE pueden involucrar apoyos financieros, apoyos en especies, o ambos; de acuerdo a las necesidades identificadas y la capacidad de

ejecución y controles financieros existentes en las demás entidades. Las organizaciones con las cuales la APRODEN puede negociar los MdE pudieran incluir: (1) Ministerios y entes del Gobierno (e.j. MIFIC, MAGFOR, MARENA, IDR, Pro-Nicaragua, CEI, INPYME); (2) Universidades (e.j. UCA, Ave Maria, etc.), (3) Gobiernos locales; y (4) asociaciones y grupos de empresarios en sectores identificados como prioritarios para la generación de empleos y crecimiento económico. Los sectores a ser apoyados por su gran potencial de empleo y crecimiento económico serán identificados en el **Programa de Reactivación Económica y Empleo** el cual servirá de base para la identificación de los Resultados a obtener mediante las actividades y acciones bajo el programa, así como para la Programación de recursos para la obtención de dichos resultados; el cual debe ser aprobado tanto por el GON como por los donantes participantes.

Cada Memorando de Entendimiento debe incluir entre otras cosas:

- los objetivos y propósitos del convenio;
- los resultados a obtener y los indicadores de resultados intermedios que permitan el monitoreo y seguimiento;
- las actividades y acciones a realizar;
- los recursos estimados, tanto en especie como en apoyos financieros necesarios para llevar a cabo las actividades y acciones;
- duración de la financiación y calendario de acciones;
- mecanismos de controles incluidos para garantizar la transparencia en la administración financiera de los recursos;
- las cláusulas de salidas especificando las condiciones bajo las cuales queda sin efecto el convenio, así como los usos no permitidos;
- otras condiciones estimadas necesarias.

4. **Contabilidad para la Programación, Generación y Desembolsos de Fondos.** La APRODEN implementará un sistema de contabilidad y control interno para contabilizar los recursos programados, generados y desembolsados bajo el Programa y mantendrá registros contables para los depósitos y desembolsos hechos a y de la cuenta del Programa y otras cuentas relacionadas en las demás instituciones ejecutoras. Se reconciliarán los registros contables de la cuenta del Programa, contra los estados bancarios mensuales provistos el banco administrador de la cuenta. Se establecerán controles internos a dos niveles:

Primer Nivel. La APRODEN se asegurará que los registros contables concernientes a los recursos programados, generados y desembolsados, a las organizaciones receptoras y a la propia Unidad, reflejen como mínimo: (a) el monto programado, (b) el monto transferido a la cuenta separada de cada organización, y (c) el monto disponible para programación en la cuenta del Programa.

Segundo Nivel. La APRODEN debe asegurarse que las demás instituciones ejecutoras mantienen registros contables que muestren, como mínimo: (a) el monto recibido, incluyendo intereses y mantenimiento de valor devengado, (b) los gastos incurridos por línea presupuestaria, y (c) los fondos disponibles.

Todas las organizaciones receptoras de apoyos financieros de la APRODEN deben seguir los siguientes procedimientos:

- a. Los recursos recibidos serán depositados en una cuenta separada no mancomunada que genere intereses. Esta cuenta será abierta en bancos comerciales privados.
- b. Los recursos serán utilizados para financiar solamente aquellas líneas presupuestarias, proyectos o actividades autorizadas en el presupuesto aprobado con la APRODEN e incluidos en el Memorando de Entendimiento firmado entre la APRODEN y la institución receptora.
- c. Las organizaciones ejecutoras receptoras remitirán a la APRODEN Reportes Mensuales Certificados de Liquidación de Gastos, indicando:
  - Gastos incurridos por proyecto y línea presupuestaria,
  - Gastos acumulados desde el inicio del proyecto hasta el último día reportado,
  - Balance disponible del presupuesto al último día del período reportado,
  - Fondos disponibles en la cuenta separada al final del período reportado, soportada con una copia del estado bancario de la cuenta.

5. **Responsabilidad en los Informes.** La APRODEN será encargada de resumir y consolidar los informes recibidos de las distintas organizaciones receptoras y de sus departamentos de asistencia técnica. La Unidad deberá someter al Consejo Directivo y a los donantes lo siguiente:

- a. Informe Semestral mostrando los avances logrados en la consecución de los resultados, metas y objetivos planteados en el Programa de Reactivación Económica y Empleo.
- b. Reportes Financieros Trimestrales, mostrando:
  - Monto total asignado al Programa;
  - Monto depositado en la Cuenta del Programa;
  - Monto programado y desembolsado bajo el programa de asistencia técnica de la APRODEN, indicando el propósito de las actividades financiadas por dichos desembolsos;
  - Montos programados y desembolsados a la cuenta de operaciones administrativas de la APRODEN;
  - Monto programado y desembolsado a las organizaciones receptoras, indicando el propósito de la actividad financiada por dichos desembolsos;
  - El monto real incurrido por las organizaciones receptoras y el programa de asistencia técnica de la APRODEN que llevan a cabo programas, priorizados, o actividades bajo el Programa, incluyendo los gastos operativos administrativos de la APRODEN;
  - Monto de fondos disponibles en las cuentas de la APRODEN y las cuentas de las organizaciones receptoras; y
  - El monto de intereses generado por los recursos depositados en estas cuentas antes mencionadas.

6. **Seguimiento y Evaluación.** Las responsabilidades de seguimiento y evaluación serán llevadas a cabo por la APRODEN. La Unidad estará encargada de evaluar y reportar sobre el progreso técnico logrado por las distintas organizaciones receptoras y su propio programa de asistencia técnica, con relación a los resultados, indicadores, metas y objetivos planteados en el Programa de Reactivación Económica y Empleo financiado por el programa. La APRODEN presentará los reportes de seguimiento y evaluación al Consejo Asesor y a los donantes participantes. Para lograr un buen sistema de evaluación y seguimiento, la APRODEN deberá realizar lo siguiente:
- Establecerá un sistema para rastrear los logros técnicos proyectados en los MdE contra los logros alcanzados por cada organización participante. El sistema se alimentará con informaciones reportadas en los informes trimestrales de avances, los MdE y en mediciones periódicas directas realizadas por la APRODEN.
  - Implementará procedimientos para asegurarse de la certeza de la información provista en los reportes de avances trimestrales, por ejemplo, con visitas de campo, revisiones de escritorios, etc.; y
  - Se asegurará del adecuado cumplimiento con los requisitos de auditoria y la oportuna implementación y cierre de cualquier recomendación resultante de tales auditorias.
7. **Convenio de Programa y Representación.** La APRODEN deberá asegurar el cumplimiento con los términos y condiciones del Convenio del Programa para la Reactivación Económica y el Empleo. Además, la APRODEN deberá representar al GDN en todos los asuntos atinentes a la implementación del Acuerdo de Programa entre el GON y los Donantes participantes.

### **C. Papel de los Donantes en la Administración e Implementación del Convenio:**

Los donantes participantes serán responsables por:

- a. Aprobar el Programa de Reactivación Económica y Empleo presentado por el GDN, el cual incluirá los resultados, metas y objetivos a lograrse bajo el programa para los próximos tres años, incluyendo un presupuesto indicativo para los principales componentes del programa.
- b. Aprobar conjuntamente con el GDN el Plan Operativo Anual presentado por la APRODEN indicando las acciones, programas y proyectos a ser financiados bajo el Programa, los cuales serán ejecutados por la propia APRODEN o por las distintas organizaciones receptoras participantes. El Plan Anual debe incluir los acuerdos previstos con las demás organizaciones ejecutoras receptoras, así como la cantidad estimada de MdE con organizaciones de productores y autoridades locales a realizar durante el año.
- c. Supervisar a través de sus oficinas técnicas la adecuada implementación y seguimiento de las actividades programadas y aprobadas por la APRODEN.
- d. Aprobar los procedimientos administrativos operativos que regulan la administración de los recursos dedicados al programa, y aprobar el formato modelo de Memorando de Entendimiento y otros formatos de acuerdos institucionales a utilizarse.
- e. Revisar y aprobar el presupuesto anual de operaciones administrativas de la APRODEN.

- f. Aprobar los términos de referencia para todas las auditorias.

#### **D. Papel de APRODEN**

APRODEN será responsable por:

- a. Brindar asistencia a las organizaciones ejecutoras receptoras y los grupos de productores y autoridades locales en el desarrollo de propuestas conceptuales para las actividades a ser financiadas por el Programa.
- b. Asegurarse, en coordinación con los donantes participantes, que las actividades y resultados incluidos en las propuestas de las organizaciones y grupos receptores estén en conformidad con los objetivos, metas, y resultados expuestos en el Programa.
- c. Establecer una red de consultores externos en todo el país los cuales pueden ser elegibles para brindar asistencia técnica de corto plazo bajo el programa.
- d. Evaluar la capacidad de las organizaciones locales no-gubernamentales, a ser financiadas por el programa, para administrar, contabilizar, reportar y controlar los recursos asignados. En caso de que no existan todas las garantías de lugar para recibir fondos de financiamiento directos, la APRODEN sólo incluiría apoyo en especies—de bienes y servicios, en el MdE particular.
- e. Monitorear y evaluar las actividades ejecutadas por las organizaciones receptoras y las organizaciones locales no-gubernamentales participantes en el programa.
- f. Establecer un sistema de seguimiento para rastrear los avances técnicos proyectados versus los logrados bajo cada MdE. Los registros en el sistema se basarán en informaciones contenidas en los planes anuales de trabajo aprobados y los reportes de avance trimestrales.
- g. Implementar procedimientos para asegurar la certeza de la información provista en los reportes de avances trimestrales (ejemplo: visitas de campo, revisiones de escritorios, etc.)
- h. Evaluar el grado de avance bajo cada proyecto, identificando los problemas de implementación y proponiendo posibles soluciones.
- i. Someter resúmenes trimestrales al CA y los donantes de los informes de avance de todas las organizaciones y entidades receptoras participantes. Estos informes contendrán como mínimo: un resumen ejecutivo, cuadros de avance en relación con sus metas, descripción de los principales problemas encontrados durante el período y las soluciones propuestas, y actividades programadas para el siguiente período.