Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO

JULIO 2012 - DICIEMBRE 2012

SECCIÓN 1: SÍNTESIS DEL PROYECTO

NOMBRE DEL PROYECTO: Promocion de la sobrevivencia, la

Nro. Proyecto: NI-M1014 - Nro. Operación: ATN/ME-11367-NI

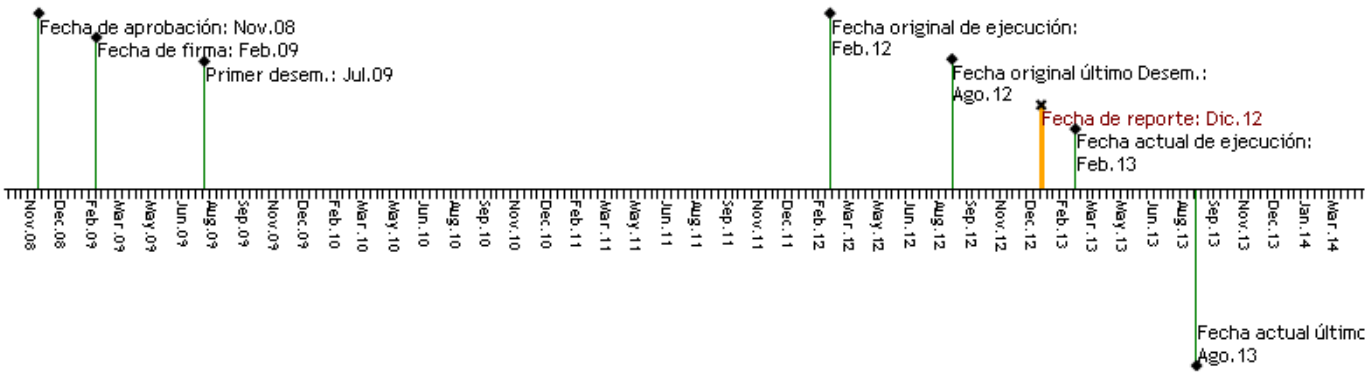
Propósito: El propósito del proyecto es establecer, implantar y validar un Sistema de Gobierno Corporativo (SGC) que profesionalice la estructura y capacidad de gestión de las PYME.

País Administrador	País Beneficiario	Grupo	Subgrupo
NICARAGUA	NICARAGUA	SME - Desarrollo de la pequeña y mediana empresa	CGFE - Empresas familiares

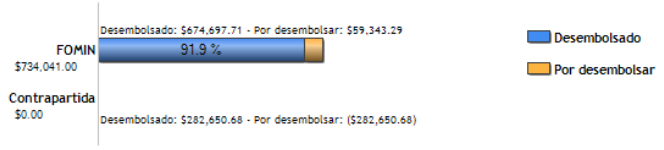
Agencia Ejecutora: Universidad Nacional de Ingeniería

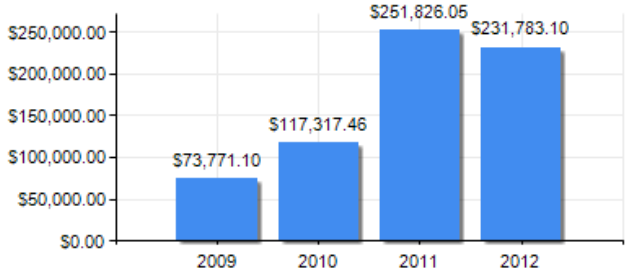
Líder equipo de diseño: Soto Bravo, Griselda S.
Líder equipo de supervisión: Soto Bravo, Griselda S.

CRONOLOGÍA DE EVENTOS

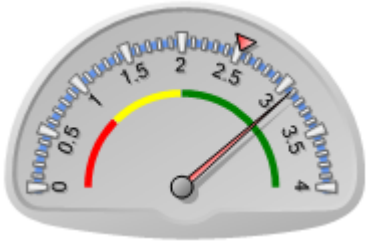


RECURSOS

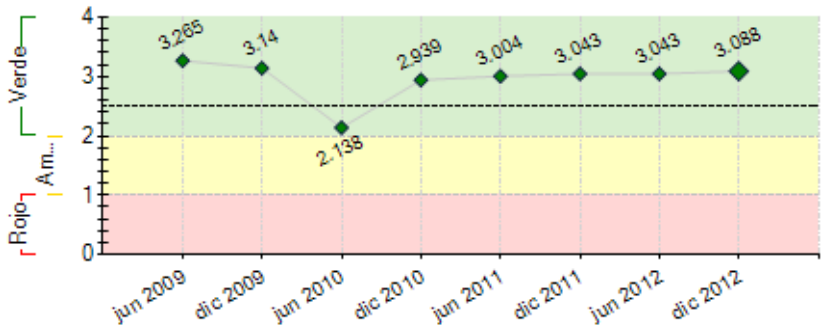




PUNTAJE DE DESEMPEÑO



Puntaje actual: Satisfactorio: 3.088
Promedio FOMIN: 2.52

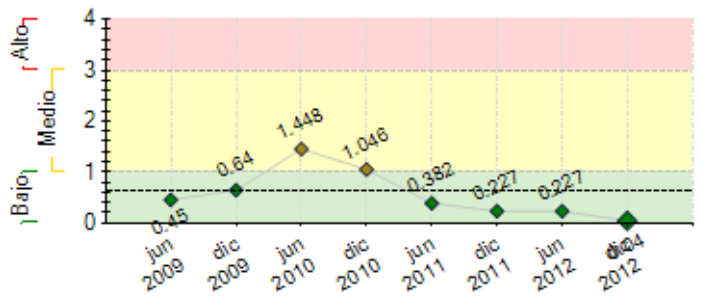


----- Promedio desempeño FOMIN

RIESGOS EXTERNOS

CAPACIDAD INSTITUCIONAL

	Riesgo
Administración Financiera:	Bajo
Adquisiciones:	Medio
Capacidad Técnica:	Medio



---- Promedio de riesgo FOMIN: 0.641

SECCIÓN 2: DESEMPEÑO

Resumen del desempeño del proyecto desde el inicio

A la fecha se han firmado 80 convenios, 80 diagnósticos con sus planes de acción, 63 empresas han firmado protocolo y hay todavía 17 en proceso. Se han sensibilizado 5,290 personas, capacitados 47 consultores y 61 profesores. De 14 universidades que han firmado convenios con la UNI 8 reportan actividades en el tema; se han realizado 3 Foros Nacionales con 882 participantes, 24 foros departamental con 2,580 participantes, 4 encuentros de retroalimentación con 336 empresarios, 2 talleres de sucesores con 195 participantes, 1 taller con funcionarios de la banca con 51 participantes. Hay un directorio de consultores con 27 miembros con 22 activos. Dificultades encontradas: empresas no continúan con régimen de reuniones, por lo que hay que adaptarse a sus agendas. Esto se ha mitigado con: fortalecer proceso de implantación, monitoreo estricto a consultores y visitas a empresas para facilitar el trabajo de consultores; continua el riesgo de que EFs no respondan al subsidio una vez que termine éste. La página web del proyecto ha recibido casi 500,000 visitas a la fecha, desde su segundo lanzamiento; en su 1ra etapa se habían cuantificado unas 200,000 visitas. Se presentó oficialmente el programa, su directorio de consultores y su estrategia de comunicaciones.

Sobre la sostenibilidad el PRODEF inicio operaciones, la UNI ha facilitado recursos, hay personal fijo contratado, se iniciaran 2 postgrados en febrero y al cierre una empresa había comprado los servicios sin subsidio.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

Parcialmente de acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora
El Programa de Dirección de Empresas Familiares (PRODEF) lanzado por la Universidad Nacional de Ingeniería como una forma de dar continuidad a los servicios desarrollados en el marco del Proyecto, inició operaciones relacionadas a cursos de posgrados. El proyecto se encuentra en fase final de ejecución, con un plan de sostenibilidad elaborado y se estará contratando la evaluación final que valide los resultados del proyecto e identifique las lecciones aprendidas y productos de conocimiento generados. Así mismo, la evaluación permitirá tener una valoración del PRODEF como mecanismo de sostenibilidad del Proyecto.
La estrategia de comunicación diseñada para el PRODEF, a la fecha de este informe, todavía no ha sido lanzada por la Universidad. Se espera una pronta implementación en aras de hacer efectiva la divulgación del mismo ante las PyMEs familiares potenciales a atender.

Resumen del desempeño del proyecto en los últimos seis meses

Se firmaron 15 convenios de asistencia técnica, se realizaron 17 diagnósticos y planes de trabajo, se firmaron 18 protocolos familiares y hay 17 en proceso de redacción.

Se sensibilizó a 850 personas en el semestre con 1 foro departamental (Estelí), 3 charlas en universidades (UNAN-MANAGUA, UNI-NORTE Y UNI) y 3 conferencias en alianza con cámaras empresariales (CACONIC Y AMCHAM). También se realizó un encuentro entre empresarios familiares (65 participantes).

Se realizaron unas 60 visitas personalizadas a empresas familiares (sea para monitoreo, sensibilización y/o firmas de protocolos).

La principal dificultad sigue siendo adaptarse a la agenda de los empresarios, afectando los plantes de trabajo.

La página Web del proyecto recibe entre 500 y 1000 visitas diarias.

Sobre la sostenibilidad de PRODEF, para Diciembre se firmó el 1er convenio de colaboración con una empresa familiar fuera del subsidio y muchas otras han mostrado interés, la UNI ha facilitado recursos, para enero del siguiente año la UNI contratará una persona fija para apoyar al nuevo programa y se iniciarán 2 postgrados sobre la temática

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora

SECCIÓN 3: INDICADORES E HITOS

		Indicadores	Línea de base	Intermedio 1	Intermedio 2	Intermedio 3	Planeado	Logrado	Estado
Propósito: El propósito del proyecto es establecer, implantar y validar un Sistema de Gobierno Corporativo (SGC) que profesionalice la estructura y capacidad de gestión de las PYME.	**P.I1**	Número de PYMEs nicaragüenses que han implantado Sistemas de Gobierno Corporativo (SGC), de éstas al menos 60 son PyMEs familiares.	0				80	63	
							Feb 2013	Dic 2012	
	P.I2	Mínimo de Empresas Familiares que redactan un Protocolo Familiar.	0				60	63	
							Feb 2013	Dic 2012	
	P.I3	Porcentaje de Empresas Familiares y de No Familiares que implantaron un protocolo familiar o herramientas de GC	0				75	98	

	verifican una mejora en el clima organizacional, a través de la definición de procesos internos (de comunicación, tareas, procedimiento, toma de decisiones, entre otros).					Feb 2013	Ene 2013	
P.I4	Porcentaje de Empresas Familiares y de las ENFs de las que implantaron un protocolo familiar o herramientas de GC, que verifican un incremento en el reclutamiento externo.	0				50 Feb 2013	100 Dic 2012	
P.I5	Porcentaje mínimo de EFs y de las ENFs que implantaron un protocolo familiar o herramientas de GC, obtienen mejores condiciones de acceso al financiamiento, lo que se evidencia en un mayor plazo del mismo, o en una menor tasa.	0				25 Feb 2013	41 Dic 2012	
P.I6	Proyecto relacionado con la temática, identificado y formulado por parte de la UNI	0				1 Feb 2013	0 Ene 2010	
P.I7	Porcentaje de PYMEs beneficiadas reportan un grado de satisfacción con la mejora de su capacidad de gestión.	0				80 Feb 2012	80 Dic 2012	
P.I8	Establecida una red de Asistencia Técnica (20 consultores) y de formación (Programa de dirección de empresa familiar UNI) en la temática de SGC.	0				1 Feb 2013	1 Ago 2012	

Componente 1: Sensibilización **Peso:** 10% **Clasificación:** Satisfactorio	**C1.I1**	Número de representantes de Cámaras, Asociaciones empresariales, Pymes, consultores, universidades, medios de comunicación, sector financiero, y organismos de la cooperación sensibilizados.	0				150 Feb 2012	2500 Jun 2010	Finalizado
	C1.I2	Mínimo de participantes sensibilizados: empresarios, consultores y público en general.	0				400 Feb 2012	2500 Jun 2010	Finalizado
	C1.I3	Número de personas sensibilizadas y con conocimiento sobre la temática de SGC y por lo menos 300 de ellas sean empresarios, representantes de cámaras o asociaciones empresariales que participaron en los foros y seminarios organizados por el proyecto o que fueron visitados durante la implementación del mismo	0				800 Feb 2013	90 Jul 2010	Finalizado
Componente 2: Establecimiento de un Benchmark mínimo de Principios de Gobierno Corporativo para PYMEs y Capacitación. **Peso:** 25% **Clasificación:** Satisfactorio	**C2.I1**	Consultores empresariales capacitados.	0				60 Feb 2013	47 Jun 2011	Finalizado
	C2.I2	Funcionarios/as clave de entidades financieras capacitados.	0				50 Feb 2013	51 Mar 2012	Finalizado
	C2.I3	Docentes universitarios capacitados en Empresas Familiares	0				50 Feb 2013	61 Jun 2011	Finalizado
	C2.I4	Periodistas especializados de las secciones de economía, realizan al menos 6 Entrevistas/Artículos sobre la temática por semestre	0				24 Feb 2013	30 Ago 2010	Finalizado
	C2.I5	Número de Universidades adicionales a la Universidad Nacional de Ingeniería (UNI) incorporan la capacitación sobre la temática de Empresas Familiares y su importancia como parte de sus cursos de extensión, ya sea a nivel de pre-grado o post-grado o ambos.	0				2 Feb 2013	2 Jun 2010	Finalizado
	C2.I6	Metodología de implementación en empresas elaborada.	0				1 Ene 2010	1 Abr 2010	Finalizado
	C2.I7	Benchmark con el Código Andino adaptado a la PYME nicaraguense listo para ser implementado.	0				1 Ene 2010	1 Abr 2010	Finalizado
	C2.I8	Empresarios y sucesores capacitados sobre buenas prácticas en la gestión de PyMEs en temas de gobierno corporativo en el programa de dirección de la empresa familiar que ofrece la UNI.	0				40 Feb 2013	195 Sep 2011	En curso
Componente 3: Implantar un Sistema de Gobierno Corporativo (SGC) en PYMES **Peso:** 60% **Clasificación:** Satisfactorio	**C3.I1**	Contar con una metodología para la implantación de SGC a nivel de PYMEs.	0				1 Feb 2012	1 Jun 2010	Finalizado
	C3.I2	PYMES (al menos 10 familiares) cuentan con diagnósticos elaborados y planes de mejora propuestos para la implantación de SGC.	0	12 Feb 2011			80 Feb 2013	80 Dic 2012	Finalizado
	C3.I3	Empresas familiares que adaptan mejores prácticas de gobierno corporativo y/o redactan protocolos de familia.	0	10 Ago 2011			60 Feb 2012	63 Dic 2012	En curso
	C3.I4	Número de Empresas (de las cuales al menos 60 son EFs) implantan mejores prácticas de GC y/o redactan protocolos de familia.	0				80 Feb 2013	63 Dic 2012	Finalizado
	C3.I5	Porcentaje de empresas participantes que han implementando indican estar satisfechas con la implantación del SGC.	0				80 Feb 2012	99.32 Dic 2012	En curso
Componente 4: Difusión de Resultados **Peso:** 5% **Clasificación:** Satisfactorio	**C4.I1**	Mínimo de estudios de caso diseñados y divulgados.	0				3 Feb 2013	0 Jun 2010	Finalizado
	C4.I2	Evento nacional realizado para difundir los resultados de la intervención en el sector.	0				1 Feb 2013	0 Jun 2010	En curso
	C4.I3	Video promocional de difusión	0				1 Feb 2013	Dic 2012	Finalizado

	Hitos	Planeado	Fecha de cumplimiento	Logrado	Fecha alcanzada	Estado
H0	Condiciones previas	6	Ago 2009	6	Jul 2009	Logrado
H1	[*] Código de Gobierno Corporativo adaptado y benchmark realizado.	1	Ene 2010	1	May 2010	Logrado tarde
H2	[*] Metodologia para implementacion desarrollada.	1	Ene 2010	1	May 2010	Logrado tarde
H3	[*] Al menos 3 foros realizados (nacional y dos departamentales) con 400 personas sensibilizadas	3	Feb 2010	10	Nov 2010	Logrado tarde
H4	[*] Cincuenta por ciento (50%) de los Consultores capacitados para la implementacion.	20	Sep 2010	34	Jun 2010	Logrado
H5	[*] Empresas implementando herramientas de gobierno corporativo.	10	Feb 2011	10	Mar 2011	Logrado tarde
H6	[*] 47 Consultores implementadores capacitados	47	May 2011	47	May 2011	Logrado
H7	[*] PyMEs (acumuladas) implementando sistemas de gobierno corporativo.	50	Feb 2012	50	Feb 2012	Logrado
H8	Diseñado el Programa de Dirección de la Empresa Familiar de la Universidad Nacional de Ingeniería	1	Feb 2012	1	Feb 2012	Logrado
H9	PyMEs familiares (acumuladas) implementando herramientas de gobierno corporativo.	60	Jun 2012	65	Jun 2012	Logrado
H10	[*] Estrategia de Comunicación del Proyecto	1	Nov 2012	1	Nov 2012	Logrado
H11	[*] Video y estudios de casos sistematizados	1	Feb 2013	0	Dic 2012	

[*] Indica que el hito ha sido reformulado

FACTORES CRÍTICOS QUE HAN AFECTADO EL DESEMPEÑO
[No se reportaron factores para este período]

SECCIÓN 4: RIESGOS

RIESGOS MÁS RELEVANTES QUE PUEDEN AFECTAR EL DESEMPEÑO FUTURO

	Nivel	Acción de mitigación	Responsable
1. Enfriamiento del proceso de la consultoría, por parte de los empresarios, y por razones ajenas a la UEP, ie. problemas laborales, familiares profundos, etc. Este riesgo es distinto a Riesgo No. 1 referente a "posible resistencia de las PyMEs para adoptar prácticas de gobierno corporativo" y que está dirigido a empresas que, PREVIO A INVOLUCRARSE AL PROCESO DE IMPLANTACIÓN, declinaran participar. Los riesgos No. 9 y 10 que se refieren a consultorías ya iniciadas.	Bajo	Darle un seguimiento contínuo al consultor y a la empresa por parte de la UEP; y	Project Coordinator
2. Estancamiento del proceso de la consultoría, por diferencias de puntos de vista de miembros familiares, enfermedad o resistencia al cambio de algún miembro de poder dentro de la empresa familiar, etc. Ver comentario a Riesgo No. 9, que aplica para este mismo	Bajo	Visitas a los empresarios para clarificar dudas, apoyarles en la sensibilización del tema, establecer acuerdos entre miembros, etc.	Project Coordinator
3. Empresas solicitan cambio de consultor-implantador	Bajo	Se propone un nuevo consultor a traves de una terna, para que la empresa seleccione la persona más idónea	Project Coordinator
4. representante legal de la firma inabilitado/a de continuar, sea por enfermedad, fallecimiento o discapacidad	Bajo	Se pide a junta directiva de la empresa que nombre un nuevo representante, legalice los documentos y reporte al proyecto.	Project Coordinator

NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO: Bajo **NÚMERO TOTAL DE RIESGOS:** 10 **RIESGOS VIGENTES:** 4 **RIESGOS NO VIGENTES:** 6 **RIESGOS MITIGADOS:** 0

SECCIÓN 5: SOSTENIBILIDAD

Probabilidad de que exista sostenibilidad después de terminado el proyecto: P - Probable

FACTORES CRÍTICOS QUE PUEDEN AFECTAR LA SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO

Factor	Comentarios
[X] Ausencia de mecanismos de recuperación de costos o fuentes de financiamiento externas (gobierno, donantes y/o sector privado) para continuar con las actividades del proyecto una vez agotados los recursos del FOMIN	Durante el proyecto se inició el manejo de un Fondo de sostenibilidad. Sin embargo, al finalizar el proyecto, no habrá posibilidad de subsidio a la implementación en las PyMEs, por tanto, la oferta-demanda del servicio quedará en función del mercado de PyMEs y consultores.

Acciones realizadas o a ser implementadas relativas a la sostenibilidad:

El proyecto ha avanzado en la ejecución de acciones de caras a la sostenibilidad, la Universidad cuenta con un acuerdo de rectoría aprobado para la creación del Programa de Dirección de la Empresa Familiar. También se cuenta con una estrategia de comunicación del programa la que se pretende implementar en todo el año 2013 para asegurar la sostenibilidad del nuevo programa. En febrero se contará con la estrategia de sostenibilidad y un libro de casos exitosos con su video, que se podrán aprovechar para promover aún más la consultoría que se ofrece. En febrero la UNI lanzará 2 nuevos postgrados, un postgrado en Dirección Estratégica para Empresas Familiares dirigido a empresarios y el otro en Gobierno Corporativo para formar consultores especialistas en la materia. Para el 2do semestre del 2013 se espera lanzar nuevas ofertas educativas.

SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS

	Relativa a	Autor
1. El período que llamamos monitoreo, es el último del proceso de implantación, y ahora le hemos dotado al consultor de herramientas que le facilitan realizar un trabajo con mayor claridad y precisión.	Implementation	Centeno-Caffarena, Leonardo
2. El modelo inicial de implantación (la caja de herramientas) que estructuramos con un experto internacional lo hemos revisado en varias oportunidades y ya contamos con una versión más nicaragüense y de acuerdo a cómo han respondido las empresas locales. La hemos enriquecido con instrumentos de análisis adecuados en sus anexos y la metodología está más clara para los consultores locales.	Implementation	Centeno-Caffarena, Leonardo
3. En las implantaciones del modelo corporativo en Pymes familiares, igual que en el punto anterior ayudó muchísimo haber contado con la experiencia de consultores internacionales provenientes de países donde el tema se había desarrollado anteriormente; eso facilitó crear un modelo robusto de implantación enriquecido con distintos puntos de vista, pero bajo una sola organización (el proyecto UNI/FOMIN-BID).	Implementation	Centeno-Caffarena, Leonardo
4. En el tema de las capacitaciones, ayudó muchísimo haber contratado consultores provenientes de países donde el tema había avanzado con anterioridad, por ejemplo Argentina o España; así se	Implementation	Centeno-Caffarena, Leonardo

visualizaron con mayor propiedad errores, tropiezos, oportunidades, etc. etc.		
5. La sensibilización es más efectiva cuando: (a) varios actores organizan en conjunto un evento y (b) cuando un empresario comparte su experiencia con otros.	Implementation	Centeno-Caffarena, Leonardo