Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO (FINAL)

ENERO 2013 - JUNIO 2013

SECCIÓN 1: SÍNTESIS DEL PROYECTO

NOMBRE DEL PROYECTO: Promocion de la sobrevivencia, la

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

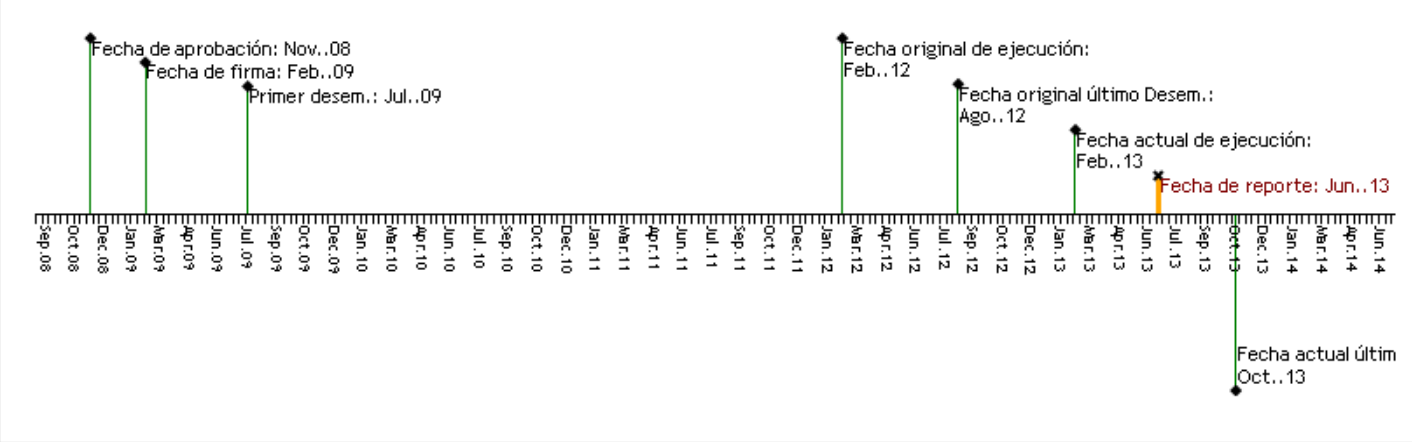
Resultado: El propósito del proyecto es establecer, implantar y validar un Sistema de Gobierno Corporativo (SGC) que profesionalice la estructura y capacidad de gestión de las PYME.

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.

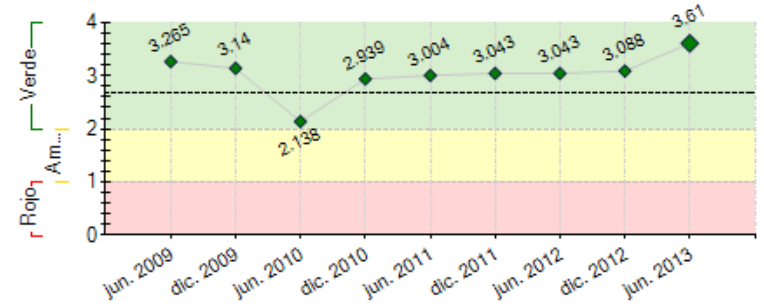
CRONOLOGÍA DE EVENTOS



RECURSOS

	Aprobado	Cancelado	Desembolsado
FOMIN	$757,711.00	$40,773.86	$716,937.14
Contrapartida	$307,350.00	$0.00	$346,517.68

PUNTAJE DE DESEMPEÑO



----- Promedio desempeño FOMIN

SECCIÓN 2: RESULTADOS Y LOGROS

Desempeño del proyecto una vez terminado

El proyecto tuvo 48 meses de ejecución y al cierre se habían firmado 80 convenios de colaboración, 80 diagnósticos con sus planes de acción, y 78 protocolos. En total se sensibilizaron 5,500 personas, se capacitaron 47 consultores y 61 docentes. De las 14 universidades que firmaron convenios con la UNI se crearon 8 cátedras sobre el tema en las universidades: UNI, UAM, UCA, UENIC, UNICA, UCC, UNN y UTC; se realizaron 3 Foros Nacionales con sus ferias de productos y en las que participaron unas 882 personas, 24 foros departamental con 2,580 participantes, 5 encuentros de retroalimentación con 435 empresarios, 3 talleres de sucesores con 246 participantes, 1 taller con funcionarios de la banca con 51 participantes y 1 taller para 50 funcionarios de microfinanzas, y 1 taller para 30 periodistas de distintos medios de comunicación. Se conformó un directorio de consultores con 27 miembros estando 22 de ellos activos.

Se presentó oficialmente el PRODEF, su directorio de consultores y su estrategia de comunicaciones, y dicho programa inició operaciones previo al cierre del proyecto; para el arranque de dicho programa la UNI ha facilitado recursos, hay personal (3) fijo contratado, se iniciaron 2 postgrados en febrero (para empresarios y para consultores) y a la fecha 4 empresas han comprado los servicios del programa sin subsidio.

En cuanto a externalidades se pueden mencionar: (a) la página web del proyecto que recibe unas 1,000 visitas por día y se han cuantificado más de 1,000,000 desde su creación, (b) el apoyo al desarrollo del programa de empresas familiares Rep. Dominicana del FOMIN/BID donde se compartió la caja de herramientas, se capacitaron a 67 consultores y se les dio la metodología de implantación, (c) la colaboración vía teléfono al proyecto de Perú, (d) la participación de la UEP en el cierre del Programa de Argentina donde se aprovechó para compartir con los homólogos, (e) la capacitación que recibieron 4 consultores en un programa internacional de buenas prácticas de Gobierno Corporativo en República Dominicana, (f) se ha preparado una última versión de la Caja de Herramientas, (g) la

creación de un Programa institucional (PRODEF), (h) la internacionalización de algunas acciones, tanto en Rep. Dominicana como en Costa Rica donde ya se tienen consultorías y capacitaciones, (i) se creó una fuerte alianza con Vicepresidencia de la República, MIFIC, CACONIC, CEI, APEN e INDE, y 9 municipalidades del país

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

Resultados, efectos e impactos del Proyecto:

El proyecto alcanzó los indicadores programados a nivel de propósito de manera muy satisfactoria: (i) 78 PyMes familiares nicaragüenses hayan implantado Sistemas de Gobierno Corporativo (SGC), concretándose en la firma de un Protocolo Familiar (98% de las empresas atendidas en el marco del proyecto); (ii) 70% de las empresas familiares que implantaron el protocolo, expresan haber experimentado una mejora en el clima organizacional, y un 12%, presentaron un incremento de su reclutamiento externo; (iii) 80% de las PyMes beneficiadas reportaron la mejora de su capacidad de gestión; y (iv), se ha instaurado un Programa de Dirección de Empresas Familiares (PRODEF) dentro de la Universidad Nacional de Ingeniería, con el objetivo de dar continuidad a los servicios de desarrollo empresarial dirigidos a empresas familiares y sucesores que contribuyan a su profesionalización, crecimiento y sostenibilidad.

Adicionalmente, un indicador de impacto en el que el proyecto evidencia un avance satisfactorio, aunque no llega a la meta planteada en diseño, es el relacionado a la sucesión misma de las empresas familiares, es decir, siguientes generaciones (hijos, nietos) asumiendo la propiedad y participando en la dirección de la empresa. Según datos recabados en evaluación final, al menos el 69% de las empresas entrevistadas, habían iniciado, de manera exitosa, el proceso de la sucesión a la siguiente generación. De igual forma, testimonios de sucesores, evidencian un mayor compromiso e involucramiento de los mismos en las actividades de la empresa; es decir, el proyecto vino a generar una mayor conciencia e involucramiento de las siguientes generaciones en el negocio familiar, a la vez que contribuyó a genear los espacios en el nivel de junta directiva de la empresa, tomadores de decisión.

El proyecto logró estimular la demanda de servicios de capacitación de PyMES en temas Gobierno Corporativo, a través de la sensibilización de más de 5,000 personas, entre representantes de cámaras, asociaciones empresariales, PyMes, consultores, universidades, medios de comunicación, instituciones financieras y organismos de la cooperación. Esto fue posible mediante: (i) 27 foros/seminarios en los principales departamentos del país y a nivel nacional; (ii) la puesta en marcha y promoción de la página web del proyecto, que recibe unas mil visitas por día, unas 750 mil desde su creación; (iii) 30 artículos / entrevistas en medios de comunicación sobre la temática realizados por periodistas especializados de las secciones de economía; y (iv) 3 estudios de caso sistematizados y divulgados.

Por otra parte, se logró desarrollar una oferta de servicios de capacitación y asistencia técnica especializados en la implementación de herramientas de gobierno corporativo en Empresas Familiares a través de: (i) el desarrollo de una caja de herramientas con una metodología que integra la implantación de sistemas de gobierno corporativo, a la vez que fortalece otras temáticass alineadas o necesarias para este fin, como son asesoría legal, planificación estratégica, gestión financiera y liderazgo; (ii) la formación de 47 consultores empresariales, de los cuáles 22 se encuentran brindando sus servicios en el mercado de manera sostenida, ; y (iii) la incorporación de capacitaciones sobre la temática de Empresas Familiares en dos universidades adicionales a la UNI, como parte de sus cursos de extensión, ya sea a nivel de pre-grado o post-grado o ambos.

Vale mencionar que la evaluación final releva que únicamente el 16% de las empresas familiares que implantaron un protocolo o herramientas del SGC, expresan haber obtenido mejores condiciones de acceso al financiamiento (mayor plazo o menor tasa), lo que difiere con una de las hipótesis del diseño de la operación, relacionada al hecho de que las empresas familiares que consolidan su estructura de gobierno, no necesariamente las hace más atractivas para la banca de forma inmediata. Esto es consistente con los hallazgos de otras experiencias del grupo de proyectos de empresas familiares apoyados por el FOMIN en América Latina.

Eficiencia

De acuerdo a la Evaluación Final, el promedio de cumplimiento de los indicadores del Marco lógico del proyecto fue del 136.33%, lo que ratifica el resultado positivo del programa para Nicaragua y el compromiso del organismo ejecutor con el proyecto. Las empresas beneficiarias que implantaron un protocolo familiar entrevistadas en la evaluación final valoran la asistencia recibida como, muy satisfactoria (99%).

Al finalizar el proyecto (48 meses), la ejecución financiera llegó a un 96% del monto aprobado de la contribución FOMIN y el 99% del monto del aporte local acordado en el presupuesto ajustado. La extensión de 12 meses en el plazo de ejecución, respondió a las recomendaciones de la evaluación intermedia en aras de cumplir con los resultados esperados del proyecto, fortalecer actividades relacionadas a la sostenibilidad del proyecto y recuperar el desfase generado principalmente por el tiempo necesario para identificar conocimiento internacional especializado para el establecimiento de un *benchmark metodológico y de Principios de Gobierno Corporativo para Pymes nicaragüense.* Esto a su vez hizo posible la formación de consultores nacionales implantadores, al ser un tema en el que no existía conocimiento y capacidades previas en el país.

Relevancia del problema y pertinencia de la estrategia

Éste ha sido un Proyecto **novedoso y relevante,** único en el país, que ha permitido atender la problemática de de sucesión en las empresas familiares, delegación de tareas e integración familiar. El proyecto permitió incentivar y hasta cierto punto desarrollar un mercado de capacitación en gobierno corporativo dirigido a empresas familiares; desarrollar un programa sostenido para apoyar la implementación de protocolos y herramientas de gobierno corporativo en empresas familiares nicaragüenses, antes no atendidas y no visibles.

Sostenibilidad

La Universidad ha institucionalizado el Programa de Dirección de Empresas Familiares (PRODEF), con el objetivo de contribuir a la profesionalización y el crecimiento de las empresas familiares nicaragüenses, no solo desde la experiencia del proyecto en gobierno corporativo, sino ampliándolo a otros servicios que éstas demandan. Por su parte, la actualización y certificación de consultores y docentes, en el marco del proyecto, le ha permitido a PRODEF contar con un una red de capacitadores para continuar dando asesorías a las empresas, ya sea como consultores independientes o como miembros de un banco de consutlores del programa.

De igual forma, durante la ejecución del proyecto se desarrolló un mecanismo de incentivo para la implantación, en un primer grupo fue 80% subsidio y 20% PyME familiar y en un segundo momento, 55% subsidio y 45% PyME familiar. Esto si bien es cierto no cubrió el costo total durante la ejecución del proyecto, permitió constituir un fondo de sostenibilidad para el traspaso entre el proyecto y la instauracion del PRODEF dentro de la UNI.

De igual forma, la evaluación final refleja un potencial mercado insatisfecho de PYMEs que podrían estar interesadas en aplicar las Herramientas de Gobierno Corporativo, condicionado a la flexibilización de criterios de selección y al interés de las PyMEs nicaragüenses por seguir contratando los servicios, el 91% de la empresas entrevistadas están dispuestas a pagar por los servicios (voluntad de pago).

En lo que respecta a las universidades que desarrollaron programas de formación en la temática, han encontrado un nicho de mercado que les ha permitido vincular a los alumnos egresados con las empresas familiares mismas.

A pesar del optimismo de la Universidad respecto a la continuidad de los servicios a través del PRODEF, aún no se cuenta con suficientes elementos de juicio para poder afirmar que la demanda de estos servicios se vaya a incrementar significativamente, ya que la base de PyMEs en el país no es tan amplia como la de las microempresas; y por otro lado, la flexibilidad de la metodología deberá tomar en cuenta que la relevancia de las herramientas de gobierno corporativo, todavía no ha sido probada a nivel de las micro y pequeñas empresas.

Gestión de Riesgos

Los principales supuestos del proyecto se cumplieron en su totalidad. Los tres principales riesgos identificados contaron con acciones concretas incorporadas desde el diseño para ser gestionados a través de: (i) La amplia campaña de sensibilización realizada y la rigurosa selección de las PyMEs a ser beneficiarias evitó una posible resistencia de las empresas para adoptar prácticas de gobierno corporativo. Sin embargo, este riesgo se mantiene vigente de caras a la sostenibilidad del PRODEF u otras iniciativas para llevar a escala la herramienta. Por cuanto es importante continuar realizando campaña de sensibilización, con una participación activa del sector empresarial organizado, las cámaras y otras asociaciones privadas vinculadas a la iniciativa. (ii) La implementación del programa de formación de consultores y docentes mitigó el riesgo de no contar con una masa crítica de formadores que atendiesen la demanda de las PyMEs. En este sentido, es importante garantizar una cartera de pymes que demanden los servicios de los consultores formados. (iii) El incentivo de cofinanciamiento establecido en el marco del programa fortaleció la incipiente cultura de pago por parte de las PyME para programas de asistencia técnica. De acuerdo a la Evaluación Final, 79 empresas cumplieron con normalidad el pago por los servicios prestados, cuyos aportes, durante la implementación del proyecto, se situaron en rangos entre el 20% y el 45%. Solo una empresa no aportó los US$500 dólares al fondo de sostenibilidad.

Por su parte, la crisis financiera internacional incidió de forma negativa en el desempeño económico del país en el 2009, con una caída del PIB del 2.2%; sin embargo, al finalizar el proyecto en 2013, la actividad económica del país mantiene una tendencia de crecimiento de 4.8%, lo que ha permitido que las pymes mantengan su interés en el proyecto, al punto de invertir en los procesos de consolidación de su empresa sin ningún subsidio de parte de instituciones públicas o privadas.

Evaluación final

Final Evaluation

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

Parcialmente de acuerdo con los comentarios del evaluador

El proyecto es considerado como novedoso, interesante y de mucha utilidad por los participantes, ya que ha permitido cambios positivos en las empresas y en la capacitación de docentes y consultores. Se ha abordado temas nuevos, desconocidos pero de mucho interés para las empresas familiares, lo que ha permitido solucionar problemas de sucesión en las empresas, delegación de tareas e integración familiar.

Las universidades reconocen que el campo era un poco desconocido, pero con la implementación se tienen un mercado potencial fuerte por la vinculación de los alumnos a empresas familiares. Tanto empresarios como consultores se encuentran entusiasmados con implementar las herramientas; mostrando la disposición a la inversión para actualizaciones futuras. Por un lado, los empresarios, convencidos de la calidad del servicio recibido, expresan anuencia al pago de los servicios, ya que consideran que la inversión ha rendido frutos.

Evaluación final http://mif.iadb.org/file.aspx?DOCNUM=38155187

SECCIÓN 3: INDICADORES

Resultado: 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.

Clasificación: Satisfactorio

	Indicadores	Línea de base	Planeado	Logrado	Porcentaje
R.1	Número de PYMEs nicaragüenses que han implantado Sistemas de Gobierno Corporativo (SGC), de éstas al menos 60 son PyMEs familiares.	0	80	78	98 %
R.2	Mínimo de Empresas Familiares que redactan un Protocolo Familiar.	0	60	78	130 %
R.3	Porcentaje de Empresas Familiares y de No Familiares que implantaron un protocolo familiar o herramientas de GC verifican una mejora en el clima organizacional, a través de la definición de procesos internos (de comunicación, tareas, procedimiento, toma de decisiones, entre otros).	0	75	98	0 %
R.4	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	100	0 %
R.5	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	41	0 %
R.6	Proyecto relacionado con la temática, identificado y formulado por parte de la UNI	0	1	0	0 %

	R.7	Porcentaje de PYMEs beneficiadas reportan un grado de satisfacción con la mejora de su capacidad de gestión.	0	80	80	100 %
	R.8	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	1	100 %
Componente 1: Sensibilización **Peso:** 10% **Clasificación:** Muy 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	2500	1,667 %
	C1.I2	Mínimo de participantes sensibilizados: empresarios, consultores y público en general.	0	400	2500	625 %
	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	5250	0 %
Componente 2: Establecimiento de un Benchmark mínimo de Principios de Gobierno Corporativo para PYMEs y Capacitación. **Peso:** 25% **Clasificación:** Muy Satisfactorio	C2.I1	Consultores empresariales capacitados.	0	60	47	78 %
	C2.I2	Funcionarios/as clave de entidades financieras capacitados.	0	50	51	102 %
	C2.I3	Docentes universitarios capacitados en Empresas Familiares	0	50	61	122 %
	C2.I4	Periodistas especializados de las secciones de economía, realizan al menos 6 Entrevistas/Artículos sobre la temática por semestre	0	24	30	125 %
	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	2	0 %
	C2.I6	Metodología de implementación en empresas elaborada.	0	1	1	100 %
	C2.I7	Benchmark con el Código Andino adaptado a la PYME nicaraguense listo para ser implementado.	0	1	1	100 %
	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	51	0 %
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	1	100 %
	C3.I2	PYMES (al menos 10 familiares) cuentan con diagnósticos elaborados y planes de mejora propuestos para la implantación de SGC.	0	80	80	100 %
	C3.I3	Empresas familiares que adaptan mejores prácticas de gobierno corporativo y/o redactan protocolos de familia.	0	60	78	130 %
	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	78	98 %
	C3.I5	Porcentaje de empresas participantes que han implementando indican estar satisfechas con la implantación del SGC.	0	80	99.44	124 %
Componente 4: Difusión de Resultados **Peso:** 5% **Clasificación:** Satisfactorio	C4.I1	Mínimo de estudios de caso diseñados y divulgados.	0	3	3	100 %
	C4.I2	Evento nacional realizado para difundir los resultados de la intervención en el sector.	0	1	1	100 %
	C4.I3	Video promocional de difusión	0	1	1	100 %

	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	3	Feb. 2010	Logrado
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	12	Dic. 2010	Logrado
H6	[*] 47 Consultores implementadores capacitados	47	May. 2011	47	May. 2011	Logrado
H7	[*] PyMEs (acumuladas) implementando sistemas de gobierno corporativo.	50	Feb. 2012	50	Dic. 2011	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	1	Feb. 2013	Logrado

[*] Indica que el hito ha sido reformulado

FACTORES CRÍTICOS QUE HAN AFECTADO EL DESEMPEÑO

[X] Capacidad institucional de la Agencia Ejecutora
[X] Dificultades en adquisiciones
[X] Falta de un sistema de seguimiento y evaluación
[X] Desempeño inadecuado de consultores
[X] Demoras en el cumplimiento de condiciones contractuales

SECCIÓN 4: RIESGOS

RIESGOS CRÍTICOS GESTIONADOS DURANTE LA IMPLEMENTACIÓN

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

SECCIÓN 5: SOSTENIBILIDAD

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

Adicional a los elementos reflejados en el resumen de este PSR, se puede mencionar que adicional a la instauración del Programa de la Empresa Familiar (PRODEF) en la Universidad Nacional de Ingeniería (UNI); el proyecto apoyó la elaboración de un Plan de Sostenibilidad y una Estrategia de Comunicación, en aras de contribuir a la sostenibilidad del PRODEF. La sostenibilidad de los procesos desarrollados dentro de las PyMEs como parte de la asistencia técnica especializada brindada por el Proyecto, se considera probable, considerando que a la fecha de finalización del proyecto, el 69% de las empresas atendidas estaban implementando con éxito los procesos de sucesión. El 31% restante, se justifica como parte del proceso de maduración de la entrada en vigencia de los protocolos

familiares desarrollados.

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	

Acciones implementadas relativas a la sostenibilidad:

Se ha conformado un directorio de consultores con 27 miembros y con 22 de ellos activos.

Se presentó oficialmente el PRODEF, su directorio de consultores y su estrategia de comunicaciones, y dicho programa inició operaciones previo al cierre del proyecto; para el arranque de dicho programa la UNI ha facilitado recursos, hay personal fijo contratado, se iniciaron 2 postgrados en febrero (para empresarios y para consultores) y a la fecha 4 empresas han comprado los servicios del programa sin subsidio.

Para julio de este año también se espera tener la 2da edición del postgrado en Dirección Estratégica para empresarios familiares.

Para el segundo semestre de este año también se espera que la UNI esté certificando consultores especialistas en gobierno corporativo para empresas familiares con una ISO, lo que se visualiza como una buena actividad a ser internacionalizada posteriormente.

La página web del proyecto recibe unas 1,000 visitas por día y se han cuantificado unas 750,000 desde su creación, considerando 200,000 iniciales previo a la primera reforma de la página web.

Plan de Sostenibilidad http://mif.iadb.org/file.aspx?DOCNUM=38819470

SECCIÓN 6: CONOCIMIENTO

Lessons learned	Relativa a	Autor
1. La definición de una estrategia de sostebilidad con suficiente antelación y de una estrategia de salida escalonada para los subsidios suministrados a las PyMEs en el marco de los proyectos, contribuye a (i) la generación de un fondo que permite un traspaso entre los tiempos del proyecto a la instancia de continuidad definida en el marco del plan; y (ii) crear un precedente en las PyMEs beneficiarias de pago por los servicios.	Sustainability	Soto Bravo, Griselda S. *[FOMIN]*
2. Los proyectos piloto existen precisamente porque se trata de temáticas y abordajes innovadores para el desarrollo y por ello otorgan incentivos económicos a los participantes. En este marco, siempre es posible (e incluso previsible) no encontrar profesionales y consultores con conocimientos y experiencia específica sobre la temática. Es recomendable identificar oportunamente este riesgo y orientar recursos a la formación de estos profesionales.	Design	Soto Bravo, Griselda S. *[FOMIN]*
3. Es necesario realizar una adecuada selección de los consultores a ser capacitados, dado que para establecer nuevas herramientas de gobierno y liderar el proceso de conformación de un protocolo familiar, es necesario trabajar con las máximas autoridades de la empresa y tocar temas muy sensibles a ésta y a sus directivos. Por ello, los consultores que realicen esta tarea deben ser profesionales con suficiente experiencia en el trabajo con Pymes.	Implementation	Soto Bravo, Griselda S. *[FOMIN]*
4. La venta de intangibles resulta difícil, cuando se trata de resultados desconocidos en el mercado. Para ello se debe premiar a los primeros empresarios que participan del proceso, e incrementar el aporte de aquellos que se sumen cuando ya existen casos de éxito.	Implementation	Soto Bravo, Griselda S. *[FOMIN]*
5. Para la ejecución de proyectos que incluyan consultorías muy especializadas, es importante tomar en cuenta los tiempos necesarios para la identificación de consultores a nivel nacional, regional o internacional. Realizar con suficiente antelación, las investigaciones pertinentes sobre la disponibilidad de consultores claves para el diseño o actualización de herramientas que garanticen la implantación de los órganos de gobierno en las empresas.	Design	Soto Bravo, Griselda S. *[FOMIN]*
6. Aun cuando el programa capacitó consultores para que ellos trabajaran de forma independiente (si fuera necesario) vendiendo sus capacidades ante el sector empresarial, hemos entendido de que los empresarios quieren una relación "institucional", más que "personal" con un individuo. Esto le sirve a la Universidad con su Unidad Ejecutora para fortalecer aun más a la UEP y los servicios que estará prestando en el período de sostenibilidad; al mismo tiempo es una oportunidad para diversificar servicios nuevos a la misma base de datos de empresas con que ya se cuenta.	Sustainability	Centeno-Caffarena, Leonardo
7. Aunque en Nicaragua había poca o nada de experiencia en el campo de la implantación de sistemas de gobierno corporativo en empresas familiares (y no familiares), el haber tenido un proyecto de este tipo permitió conocer dos aspectos; que la consultoría clave es la del gobierno corporativo, pues es en ella donde se determina el rol clave que realiza la familia propietaria, y en segundo lugar que una vez que se han implantado los órganos de gobierno y se ha firmado el protocolo familiar, la empresa entra en una dinámica de estabilización y crecimiento, y nuevas habilidades son requeridas por los propietarios, lo que abre la puerta a nuevos productos o servicios	Sustainability	Centeno-Caffarena, Leonardo
8. Los consultores han encontrado un estupendo aliado en la UEP, donde los roles de uno u otro se complementan a la perfección; mientras la UEP hace el mercadeo, monitoreo, evaluación, supervición, y toda la parte formal, el consultor hace el proceso de implantación. Creemos que este modelo se puede replicar perfectamente al modelo de sostenibilidad de la UPE con la UNI	Sustainability	Centeno-Caffarena, Leonardo

Indique cuáles son los principales productos, dónde se encuentran y cómo podrían aplicarse o "compartirse" con otras entidades o proyectos similares.

Metodología de Implantación del kit de herramientas de gobierno corporativo

Productos principales del proyecto

[Ene. 2010] Programa de Clases o Silabo Material de Estudio y Presentaciones sobre la Temática de Estrategia Empresarial en la Empresa Familiar (Methodologies/training materials)
Autor: León Samcam

[Feb. 2010] Programa de Formación de Consultores en Gobierno Corporativo con Énfasis en Empresa Familiar (Methodologies/training materials)
Autor: Santiago Antognolli

[Feb. 2010] Caja de Herramientas para la implementación de Consultoría en la Empresa Familiar (Methodologies/training materials)
Autor: Santiago Antognolli

[Feb. 2010] Manual de la Metodología de Enseñanza Sobre Modelos de Sistema de Gobierno Corporativo (Methodologies/training materials)
Autor: Freddy Cruz

[Feb. 2010] Metodología de Implantación del Kit de Herramientas para Empresas Familiares (Methodologies/training materials)
Autor: Freddy Cruz

[Feb. 2010] Programa de Clases, Silabo, material de estudio y presentaciones sobre la Temática de Técnicas de Negociación y Resolución de Conflictos en la Empresa Familiar (Methodologies/training materials)
Autor: José Antonio Cruz

[Feb. 2010] Programa de Clases o Silabo, material de Estudio y Presentaciones sobre la Temática de Marco Legal y Fiscal de la Empresa Familiar (Methodologies/training materials)
Autor: Francisco Somarriba

[Feb. 2010] Programa de Clases o Silabo Material de Estudio y Presentaciones sobre la Temática de Estrategia Empresarial en la Empresa Familiar (Methodologies/training materials)
Autor: León Samcam

[Feb. 2010] Programa de Clases o Silabo Material de Estudio y Presentaciones sobre la Temática de Estrategia Empresarial en la Empresa Familiar (Methodologies/training materials)
Autor: León Samcam

SECCIÓN 7: DOCUMENTOS	
30/NOV./2013 Informe de Evaluación Intermedia	[http://www.fomin.org/file.aspx?DOCNUM=38271032]
26/MAY./2014 Informe de Evaluación Final	[http://www.fomin.org/file.aspx?DOCNUM=38819521]
26/MAY./2014 Plan de Sostenibilidad	[http://www.fomin.org/file.aspx?DOCNUM=38819470]
Ficha del proyecto	http://apps.fomin.org/public/psr/projectprofile.aspx?proj=NI-M1014&lg=SP