Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO

ENERO 2012 - JUNIO 2012

SECCIÓN 1: SÍNTESIS DEL PROYECTO

NOMBRE DEL PROYECTO: Promocion de la sobrevivencia, la

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

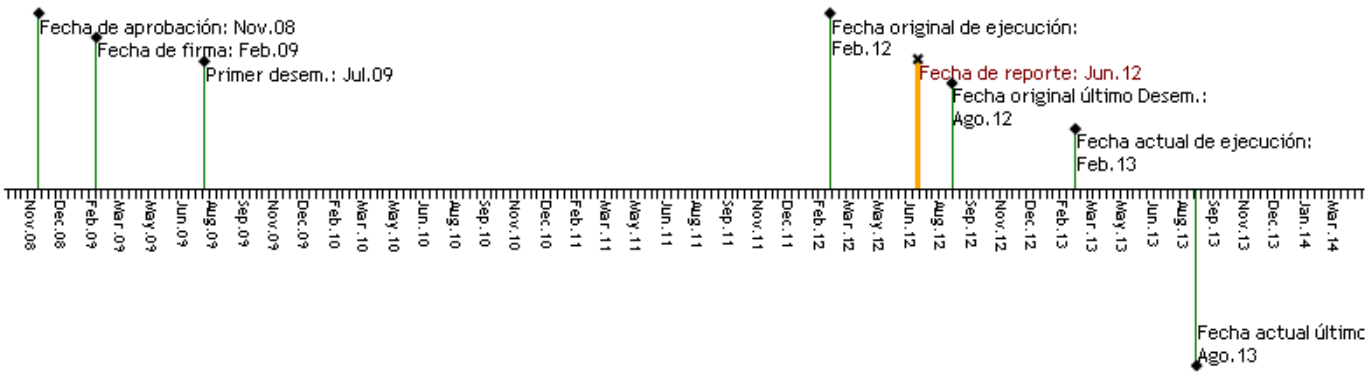
Propósito: El propósito del proyecto es establecer, implantar y validar un Sistema de Gobierno Corporativo (SGC) que profesionalice la estructura y capacidad de gestión de las PYME.

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

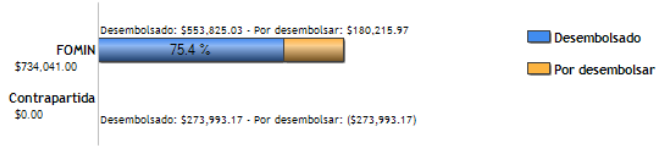
Agencia Ejecutora: Universidad Nacional de Ingeniería

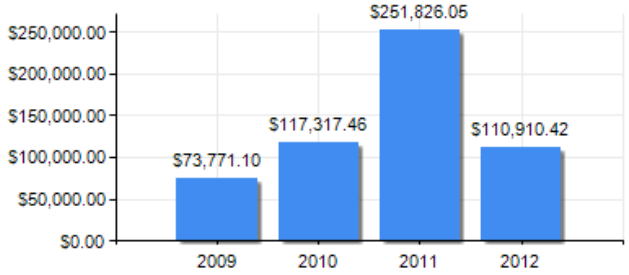
Líder equipo de diseño: Soto Bravo, Griselda S.
Líder equipo de supervisión: Soto Bravo, Griselda S.

CRONOLOGÍA DE EVENTOS

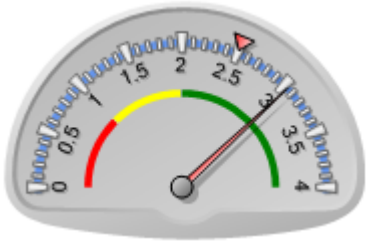


RECURSOS

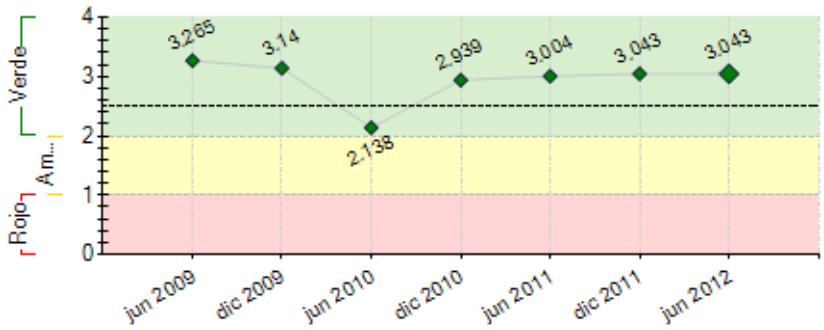




PUNTAJE DE DESEMPEÑO



Puntaje actual: Satisfactorio: 3.043
Promedio FOMIN: 2.505

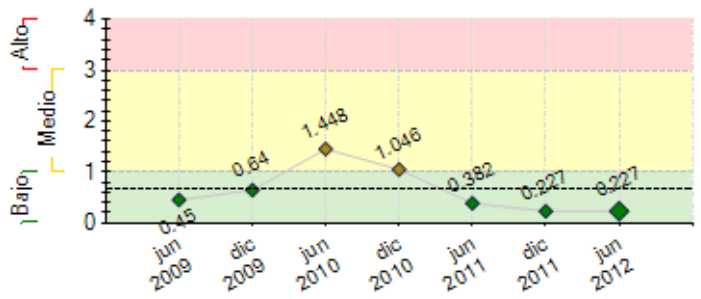


----- Promedio desempeño FOMIN

RIESGOS EXTERNOS

CAPACIDAD INSTITUCIONAL

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



---- Promedio de riesgo FOMIN: 0.651

SECCIÓN 2: DESEMPEÑO

Resumen del desempeño del proyecto desde el inicio

Se firmaron convenios con 65 Pymes (81% del total), 63 de ellas con diagnósticos y planes de acción; finalizaron 44 convenios, 45 empresas han firmardo protocolos familiares y hay 20 protocolos en proceso.

Se han sensibilizado 4,440 personas, capacitados 47 consultores y 61 profesores. De 14 universidades que han firmado convenios con la UNI 7 reportan actividades en el tema; se han realizado 3 Foros Nacional con 882 participantes, 23 foros departamental con 2,500 participantes, 3 encuentros de retroalimentación con 271 empresarios, 2 talleres de sucesores con 195 participantes, 1 taller con funcionarios de la banca comercial con 51 participantes. El directorio de consultores cuenta con 27 miembros, con 22 activos y el resto inactivos (5).

Dificultades encontradas son: consultores no se apega a caja de herramientas, 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, reentrenar consultores, monitoreo estricto a consultores y visitas a empresas para facilitar el trabajo de consultores; continua el temor al riesgo de que EFs no respondan al subsidio una vez que termine éste.

Nos enfocaremos en sensibilizar a empresarios con visitas personales y boca-a-boca para captar las 15 empresas restantes. Se tiene acuerdo de Rectoria para la puesta en marcha del programa de dirección de EFs en la UNI con su directorio de consultores y su estrategia de comunicaciones.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora
El proyecto ha avanzado en la ejecución de acciones de caras a la sostenibilidad, la Universidad cuenta con un acuerdo de rectoría aprobado para el Programa de Dirección de la Empresa Familiar. Así mismo, el FOMIN ha impulsado en conjunto con la agencia ejecutora una estrategia de comunicación del programa, considerando la etapa de madurez en la que se encuentra el proyecto, y complementario al plan de sostenibilidad que se defina. En el marco del Proyecto, se ha promovido intercambios de experiencias y visitas entre proyectos, para retomar buenas prácticas de otros proyectos FOMIN, pero también para transferir conocimiento y metodología con otros proyectos en etapas de implementación iniciales.

Resumen del desempeño del proyecto en los últimos seis meses

Se firmaron convenios de asistencia técnica en 18 nuevas empresas, se realizaron 21 diagnósticos y planes de trabajo, se firmaron 21 protocolos familiares y hay 20 en proceso de redacción.

Se sensibilizó a 1083 personas en el semestre con 1 foro nacional (el tercero), 6 foros departamentales (Estelí, Masaya, Camoapa, Juigalpa, León y Chinandega) y 3 conferencias en las universidades UAM, CACONIC y UCC. También se realizaron 2 talleres sobre temas legales a empresarios (49 participantes) y consultores (23 participantes), uno para la banca comercial con 51 participantes. También se tuvo el 3er encuentro con empresarios (90 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 UEP se enfocará en las 15 EFs restantes, para lo cual se buscarán filmar las firmas de protocolo restantes para publicarlas en (a) UNI-TV y/o (b) la página Web del proyecto, que tiene visitas diarias de 700 a 1,000 para animar a otros empresarios a participar del subsidio.

En agosto se presentará el programa de dirección de empresas familiares y su directorio de consultores ante el sector empresarial, en noviembre se retomaran las capacitaciones de los empresarios y consultores pero ya desde el programa de dirección y para ese mismo mes se tendrá lista la estrategia de comunicaciones.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora
En el próximo período se espera que el proyecto implemente la estrategia de sostenibilidad y la estrategia de comunicación, que incorpora la sistematización de casos cortos exitosos a nivel empresarial. De igual forma, deberá adjuntar la evidencia de capacitación y/o difusión con las instituciones financieras.

SECCIÓN 3: INDICADORES E HITOS

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.

	Indicadores	Línea de base	Intermedio 1	Intermedio 2	Intermedio 3	Planeado	Logrado	Estado
P.I1	Número de PYMEs nicaragüenses que han implantado Sistemas de Gobierno Corporativo (SGC), de éstas al menos 60 son PyMEs familiares.	0				80 Feb 2013	0 Ene 2010	
P.I2	Mínimo de Empresas Familiares que redactan un Protocolo Familiar.	0				60 Feb 2013	24 Dic 2011	
P.I3	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 Feb 2013	24 Dic 2011	
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	0 Jun 2011	
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	38.24 Jun 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	46.3 Jun 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	0	

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	7 Jun 2012	En curso
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	63 Jun 2012	En curso
C3.I3	Empresas familiares que adaptan mejores prácticas de gobierno corporativo y/o redactan protocolos de familia.	0	10 Ago 2011			60 Feb 2012	45 Jun 2012	Atrasado
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	45 Jun 2012	En curso
C3.I5	Porcentaje de empresas participantes que han implementando indican estar satisfechas con la implantación del SGC.	0				80 Feb 2012	99 Jun 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	En curso
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		

	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
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

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
H11	PyMEs familiares (acumuladas) implementando herramientas de gobierno corporativo.	60	Jun 2012	65	Jun 2012	Logrado
H10	[*] Estrategia de Comunicación del Proyecto	1	Ago 2012			
H12	Video y estudios de casos sistematizados	1	Nov 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. La incipiente cultura de pago por parte de las PyME para programas de asistencia técnica.	Bajo	Diseño: (1) el incentivo de cofinanciamiento establecido. Ejecución: (2) definición de herramientas y formas de pago, acorde a la realidad de las PyMEs nicaraguenses. (3) Búsqueda de alianzas con otros programas que apoyan la asistencia técnica a las PyMES (Bonos PROCEDE).	Coordinador del Proyecto
2. Las condiciones macroeconómicas y políticas del país podrían afectar la decisión del empresario de participar o no en el proyecto.	Bajo	Mayor sensibilización para el año que resta, aprovechando nuestros propios eventos (foros,charlas, etc.) y otros de organizaciones aliadas en que nos invitan a participar	Coordinador del Proyecto
3. 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.	Coordinador del Proyecto
4. Una posible resistencia de las PyMEs para adoptar prácticas de gobierno corporativo.	Bajo	(1) Sensibilización: foros nacionales y departamentales, alianzas con Cámaras Empresariales. Estos incorporan, sensibilización sobre el tema, experiencias de otras empresas familiares y sus generaciones actuales, otros temas de interés a PyMEs. (2) Difusión al sistema financiero sobre estos temas de manera que sea un factor de analisis en los mismos (3) subsidio del proyecto para que la PyME implemente.	Coordinador del Proyecto
5. 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	Coordinador del Proyecto

NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO: Bajo **NÚMERO TOTAL DE RIESGOS:** 10 **RIESGOS VIGENTES:** 9 **RIESGOS NO VIGENTES:** 0 **RIESGOS MITIGADOS:** 1

SECCIÓN 5: SOSTENIBILIDAD

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

FACTORES CRÍTICOS QUE PUEDEN AFECTAR LA SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO

[No se reportaron factores para este período]

Acciones realizadas o a ser implementadas relativas a la sostenibilidad:

Este semestre la UNI firmó un acuerdo de Rectoría para darle creación al Programa de Dirección de Empresas Familiares, que se oficializará en agosto del semestre siguiente; en este mismo evento se presentará al sector empresarial el directorio de consultores especialistas en gobierno corporativo.

SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS

[No se han agregado lecciones aprendidas todavia.]