Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO

ENERO 2011 - JUNIO 2011

SECCIÓN 1: SÍNTESIS DEL PROYECTO

NOMBRE DEL PROYECTO: Promocion de la sobrevivencia, la

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

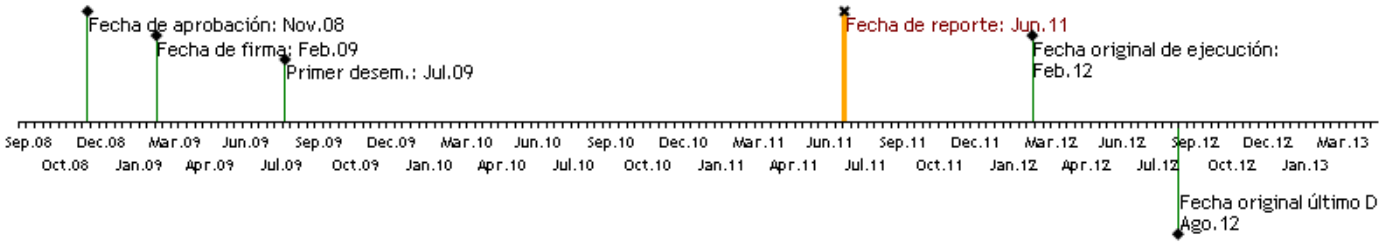
Propósito: El propósito del proyecto es establecer, implantar y validar un Sistema de Gobierno Corporativo (SGC) que profesionalice la estructura y capacidad de gestión de las PYME.

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

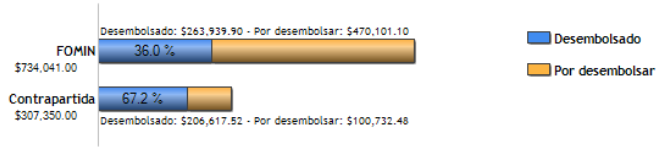
Agencia Ejecutora: Universidad Nacional de Ingeniería

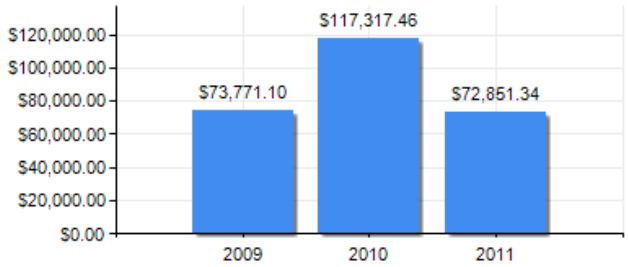
Líder equipo de diseño: Soto Bravo, Griselda S.
Líder equipo de supervisión: Soto Bravo, Griselda S.

CRONOLOGÍA DE EVENTOS

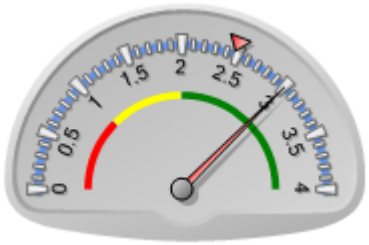


RECURSOS

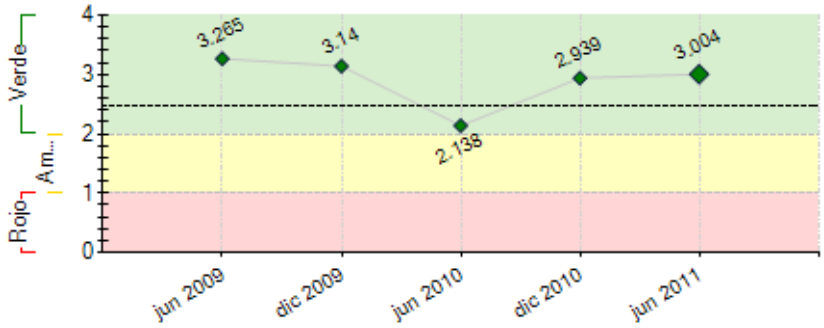




PUNTAJE DE DESEMPEÑO

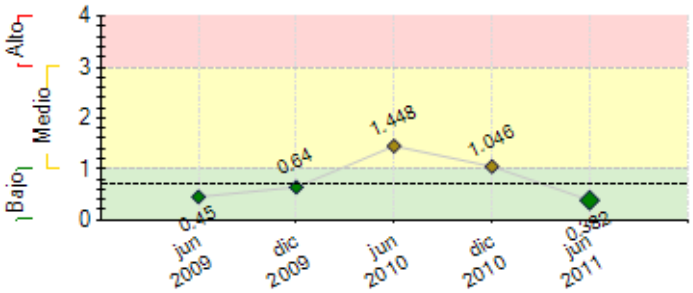


Puntaje actual: Satisfactorio: 3.004
Promedio FOMIN: 2.474



----- Promedio desempeño FOMIN

RIESGOS EXTERNOS



---- Promedio de riesgo FOMIN: 0.697

CAPACIDAD INSTITUCIONAL

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

SECCIÓN 2: DESEMPEÑO

Resumen del desempeño del proyecto desde el inicio

Hay procesos de consultoría en 32 Pymes familiares y en 25 de ellas ya se habían preparado diagnósticos y planes de acción, y de éstas, en 18 ya se han iniciado actividades de protocolización, pero ninguna la había finalizado. El directorio de consultores cuenta con 28 miembros que se reúnen regularmente con la UEP para discutir sus avances.

Se han sensibilizado 3,100 personas, se han capacitado 47 consultores y 61 profesores en la enseñanza en gestión de EFs. Siete universidades reportan cursos o contenidos de cursos sobre gestión de EFs.

Continua el riesgo de que las EFs no respondan al atractivo del subsidio; por esto el próximo semestre se priorizaran actividades tales como foros, conferencias y otros, así como acciones de promoción con medios de comunicación.

Durante la implantación se han encontrado 2 potenciales riesgos, uno de ellos es que se enfríe la consultoría entre las fases II y III de la caja de herramientas, que es el paso entre la creación de órganos de gobierno y la protocolización, y la otra es que se estanque por razones propias de cada empresa; ambas ajenas al proyecto. La UEP monitorea constantemente las acciones de los consultores y se visita a las empresas para mitigar estos 2 riesgos.

La principal dificultad encontrada, está en que algunos consultores tratan de retornar a su estilo tradicional de hacer consultoría, lo que sido mitigado teniendo reuniones personalizadas con ellos y repasar paso a paso la metodología de la caja de herramientas.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

Parcialmente de acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora
A Junio 2011, el proyecto tiene 28 meses desde su firma y 22 meses desde el primer desembolso, en el cual se ha avanzado en la difusión y sensibilización de empresas, universidades y actores claves sobre la relevancia de las empresas familiares en el país y la importancia de los sistemas de gobierno corporativo que garanticen la sostenibilidad y fortalecimiento de la base empresarial nicaragüense. El proyecto ha contribuido 100% en la creación y fortalecimiento de capacidades nacionales en consultores nacionales para brindar servicios de asistencia técnica en el diagnóstico, diseño e implementación de herramientas de gobierno corporativo en las empresas familiares nicaragüenses. En este sentido, a la fecha de este informe, el proyecto lleva a penas 40% de la meta de empresas familiares previstas, sin embargo, dado que cuenta con los instrumentos, los consultores nacionales capacitados, el incentivos y el interés de las PyMEs a la fecha, se considera que durante el tiempo restante de ejecución se puede avanzar considerablemente en el cumplimiento de las metas de atención.
Para el próximo período se espera elaborar un plan de ajuste al proyecto, tomando en consideración los hallazgos y recomendaciones de la evaluación externa, realizada entre Junio-Julio de este año.
El proyecto concentrará su esfuerzo en lo que resta de ejecución en la implementación de la Asistencia Técnica en empresas familiares y en la definición de la estrategia de sostenibilidad del Proyecto, que a la fecha se considera baja.

Resumen del desempeño del proyecto en los últimos seis meses

Se sensibilizó a unas 600 personas en 1 foro departamental (Estelí) y 6 conferencias en universidades (UAM, UNI y UCA); también se continuaron las visitas personalizadas a los empresarios familiares para explicarles las bondades del proyecto de forma individualizada.

Se graduaron 13 consultores y 28 profesores y se invitó a participar en el directorio de consultores a 15 de ellos.

En cuanto a la implantación, de enero a junio se habían realizado 14 diagnósticos y planes de trabajo y se iniciaron actividades referentes a la protocolización en 18 empresas.

Se realizó un desayuno solo con miembros familiares de las empresas donde se está implantando, para sensibilizarlos aún más de cara a los procesos de protocolización que tomaron lugar en junio.

Se le está dando seguimiento al trabajo de implantar la temática de empresas familiares en aquellas universidades que así lo han manifestado y la UEP estará enfocando toda su atención en el semestre siguiente en buscar las 28 empresas familiares que hacen falta para cumplir con el hito. Para esto se estarán filmando todas las firmas de protocolo para publicarlas en los medios al alcance de la UEP como es la UNI-TV, la página Web del proyecto, y otros con el objetivo de animar a otros empresarios a participar del subsidio.

Se está revisando un nuevo POA y PA para lo que queda de vida del proyecto para asegurar el logro de los hitos y objetivos establecidos.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora
Durante el período, el FOMIN en coordinación con la Corporación Interamericana de Inversiones (CII), en el marco de un programa regional para Centroamérica y el Caribe, lograron fortalecer adicionalmente las capacidades de consultores latinoamericanos, y en el caso específico del apoyo del Proyecto, 4 consultores nicaragüenses en materia de gobierno corporativo. Estos 4 consultores impartieron un taller de actualización al resto de consultores nacionales que forman parte del banco de consultores implementadores. Así mismo, cabe mencionar que ha continuado el intercambio de conocimientos y experiencias entre proyectos FOMIN trabajando la temática de empresas familiares.

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 nicaraguenses donde el SGC se ha validado e implantado.	0				80	0	
							Feb 2012	Ene 2010	
	P.I2	Mínimo de EFs que redactan un Protocolo Familiar.	0				60	18	
							Feb 2012	Jun 2011	
	P.I3	Mínimo de ENFs que implantan SGC adecuadamente.	0				20	0	
							Feb 2012	Jun 2011	
	P.I4	Porcentaje mínimo en que las EFs que implantaron un Protocolo Familiar verifican en promedio, una mejora en el clima organizacional, se incrementa el reclutamiento externo, o se incrementan las oportunidades de acceso a financiamiento.	0				75	0	
							Feb 2012	Jun 2011	
	P.I5	Mínimo de proyectos relacionados con la temática identificado por parte de la UNI.	0				1	0	
							Feb 2012	Ene 2010	
	P.I6	Mínimo de PYMEs no familiares que incorporan a su gestión herramientas de gobierno corporativo.	0				20	0	
							Feb 2012	Ene 2010	
	P.I7	Las PYMEs beneficiadas reportan un alto grado de satisfacción con la mejora de su capacidad de gestión.	0				1	0	
							Feb 2012	Ene 2010	
	P.I8	Establecida una red de Asistencia Técnica (consultores) y de formación (Programa de dirección de empresa familiar UNI) en la temática de SGC.	0				1	0	
							Feb 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	2500	Finalizado
							Feb 2012	Jun 2010	
	C1.I2	Mínimo de participantes sensibilizados: empresarios, consultores y público en general.	0				400	2500	Finalizado
							Feb 2012	Jun 2010	
	C1.I3	Porcentaje (%) de los representantes sensibilizados y con conocimiento sobre la temática de SGC, de cámaras, asociaciones empresariales, PyMEs, consultores, Universidades, medios de comunicación, sector financiero y organismos de cooperación que participaron en los foros, seminarios, visitas organizados por el Proyecto	0				80	90	Finalizado
							Feb 2012	Jul 2010	
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	47	Finalizado
							Feb 2012	Jun 2011	
	C2.I2	Funcionarios/as clave de entidades financieras capacitados.	0				50	0	En curso
							Feb 2012	Jun 2011	
	C2.I3	Docentes universitarios capacitados en temáticas de Empresas Familiares	0				30	61	Finalizado
							Feb 2012	Jun 2011	
	C2.I4	Entrevistas/Artículos sobre la temática escritos por los periodistas especializados de las secciones de economía que han sido capacitados por el Proyecto por trimestre.	0				24	30	Finalizado
							Feb 2012	Ago 2010	
	C2.I5	Número de Universidades adicionales a la Universidad Nacional de Ingeniería (UNI) incorporan programas de capacitación sobre la temática de Empresas Familiares y su importancia como parte de sus cursos de extensión.	0				2	7	En curso
							Feb 2012	Dic 2010	
	C2.I6	Metodología de implementación en empresas elaborada.	0				1	1	Finalizado
							Ene 2010	Abr 2010	
	C2.I7	Benchmark con el Código Andino adaptado a la PYME nicaraguense listo para ser implementado.	0				1	1	Finalizado
							Ene 2010	Abr 2010	
	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	72	En curso
							Feb 2012	Jun 2010	
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	Finalizado
							Feb 2012	Jun 2010	
	C3.I2	PYMES (familiares y no familiares) que cuentan con diagnósticos elaborados y planes de mejora propuestos para la implantación de SGC.	0	12			80	25	En curso
				Ago 2011			Feb 2012	Jun 2011	
	C3.I3	Empresas familiares que adaptan mejores prácticas de gobierno corporativo y/o redactan protocolos de familia.	0	10			60	0	En curso
				Ago 2011			Feb 2012	Jun 2010	
	C3.I4	Empresas no familiares que adoptan mejores prácticas de gobierno corporativo al incorporar el diseño e implementación de un SGC.	0	2			20	0	En curso
				Ago 2011			Feb 2012	Jun 2010	
	C3.I5	Porcentaje de empresas participantes que han implementando indican estar satisfechas con la implantación del SGC.	0				80	0	En curso
							Feb 2012	Jun 2010	
Componente 4: Difusión de Resultados **Peso:** 5% **Clasificación:** Satisfactorio	**C4.I1**	Mínimo de estudios de caso diseñados y divulgados.	0				3	0	En curso
							Nov 2011	Jun 2010	
	C4.I2	Evento nacional realizado para difundir los resultados de la intervención en el sector.	0				1	0	En curso
							Ene 2012	Jun 2010	
	C4.I3	Porcentaje de Empresas Familiares que conocen sobre el Proyecto y la temática de Sistemas de Gobierno Corporativo.	0				80		
							Feb 2012		

	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.	60	Dic 2011			

[*] 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. Una posible resistencia de las PyMEs para adoptar prácticas de gobierno corporativo.	Medio	(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
2. Las condiciones macroeconómicas y políticas del país no se mantienen estables.	Bajo	El Coordinador la incluira	Coordinador del Proyecto
3. 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
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.	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: PP - Poco Probable

FACTORES CRÍTICOS QUE PUEDEN AFECTAR LA SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO

Factor	Comentarios
[X] Falta de **compromiso** de la agencia ejecutora para continuar o expandir los servicios y/o actividades del proyecto	Si bien es cierto, la Universidad reafirma su compromiso por continuar difundiendo la temática, en los cursos de postgrado, a la fecha, no se cuenta con una estrategia para incorporar los servicios generados en el marco del proyecto (asistencia técnica a PyMES), a la oferta actual de la Universidad.
[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	Aunque a la fecha se haya diseñado y puesto en marcha un fondo de sostenibilidad, el mismo con los ingresos que recibe, no es lo suficiente para asumir las actividades una vez finalizados los fondos del FOMIN.
[X] Ausencia de un **plan de sostenibilidad** o inadecuada implementación del mismo	Posterior a la evaluación externa, la Universidad deberá presentar su plan de sostenibilidad.

Acciones realizadas o a ser implementadas relativas a la sostenibilidad:

La UNI se encuentra preparando un proyecto de cara a la sostenibilidad del tema; se encuestará tanto a consultores como empresas, sobre precios de la consultoría, interés de consultores de trabajar de forma coordinada con la UEP. Se espera que el proyecto cubra varios temas, por ejemplo hacer algunas acciones en favor de Pymes familiares a la implantación del modelo de gobierno corporativo, ventas de capacitaciones a consultores y empresarios (generacion saliente y gobernante), y otras.

SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS

	Relativa a	Autor
1. Promover herramientas de gobierno corporativo desde instituciones académicas, cuya razón de ser e interés está en función de la investigación y formación profesional, más que en el servicio de Asistencia Técnica, limita búsqueda de oportunidades para la sostenibilidad de los proyectos a programas de formación y no a la instauración y proveeduría de servicios de gobierno corporativo a las PyMEs familiares y no familiares. Esto demanda recursos de los proyectos para intercambios de experiencias y alianzas con cámaras empresariales o asociaciones para identificar la sostenibilidad	Implementation	Soto Bravo, Griselda S. *[FOMIN]*

de los servicios generados en el marco de los proyectos.