Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO (FINAL)

JULIO 2012 - DICIEMBRE 2012

SECCIÓN 1: SÍNTESIS DEL PROYECTO

NOMBRE DEL PROYECTO: Desarrollo e Implementación de Estructuras de Gobierno en Empresas Familiares

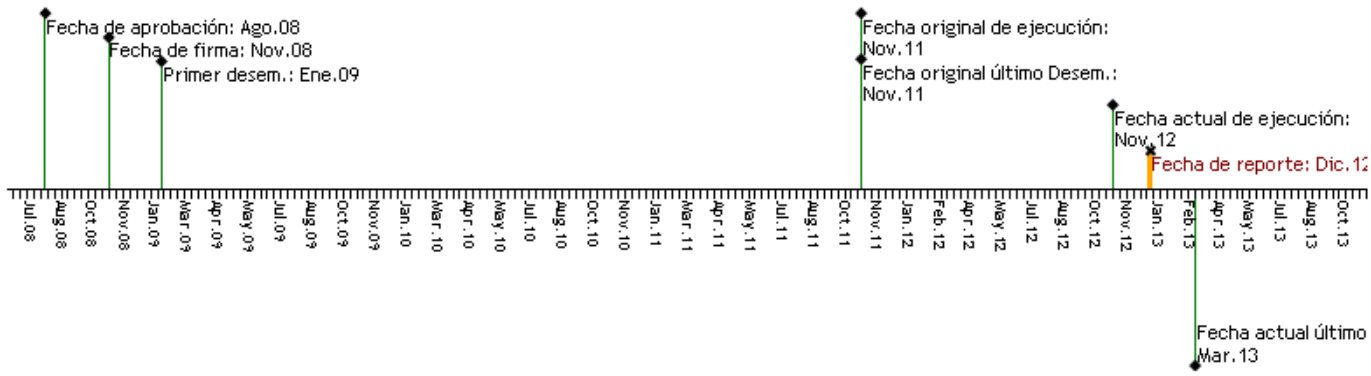
Nro. Proyecto: UR-M1027 - Nro. Operación: ATN/ME-11128-UR

Resultado: Establecer y validar un modelo para la implantación de estructuras de gobierno para las PyMES familiares.

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

Agencia Ejecutora:	CAMARA NACIONAL DE LA ALIMENTACION, Cámara Nacional de Comercio y Servicios del Uruguay	**Líder equipo de diseño:**	Castillo Leska, Ana
		Líder equipo de supervisión:	Gómez, Federica

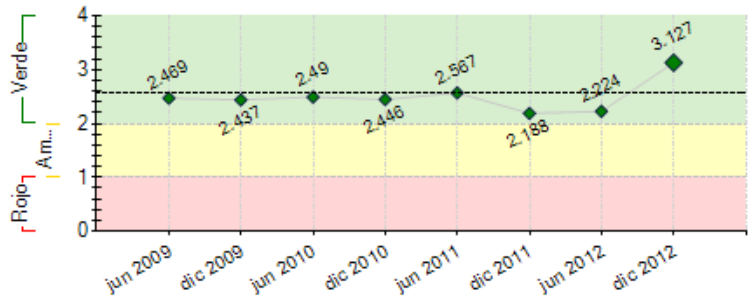
CRONOLOGÍA DE EVENTOS



RECURSOS

	Aprobado	Cancelado	Desembolsado
FOMIN	$595,206.00	$78,437.11	$516,768.89
Contrapartida	$365,970.00	$0.00	$423,611.93

PUNTAJE DE DESEMPEÑO



----- Promedio desempeño FOMIN

SECCIÓN 2: RESULTADOS Y LOGROS

Desempeño del proyecto una vez terminado

Resultados: la implantación en Uruguay de un programa que permitió desarrollar metodología y mejorarla a lo largo de la ejecución del proyecto; el apoyo a 58 empresas fue más allá de la capacitación abordando la asistencia técnica, el apoyo para diseñar planes de acción vinculados a la EF y en varios casos poder acompañar la implementación mediante una 2da. asistencia técnica. Más de la mitad de las empresas verificaron mejoras en el clima laboral, 97% manifestó satisfacción con los servicios brindados y se cuenta con consultores capacitados y experientes para desarrollar nuevas consultorías; 40% verificaron satisfacción en los miembros de la familia empresaria. Actividades y productos desarrollados: manual de buenas prácticas de la empresa familiar; metodología para Empresas Familiares en Red (intervención grupal); realización del seminario internacional; desarrollo de temáticas para los talleres de sensibilización; diseño de ppt de presentación de resultados de las consultorías a las empresas; testimonios de empresarios . Riesgos, la mayoría de ellos fueron mitigados de manera eficaz, siendo: *Los co-ejecutores no encuentran un ámbito de coordinación efectiva durante y después de la ejecución del Programa*, el riesgo con mayor dificultad de mitigación debido a la falta de interés de las instituciones ejecutoras en realizar acciones conjuntas y compartir aprendizajes. Esta necesidad de trabajo conjunto no fue apreciado por las instituciones y a pesar de los esfuerzos, no se lograron realizar. Respecto al resto de los riesgos, todos fueron mitigados: el de siguiente dificultad fue *la falta de interés de las EF en implementar estructuras de gobierno.* Entendemos que las EF uruguayas, en su mayoría pymes no logran entender – en caso de requerirse – la necesidad de implantar una estructura de gobierno (EG), esto se manifiesta también en los resultados alcanzados donde solamente 17 del total de empresas asistidas implementaron EG. Sostenibilidad: al finalizar el proyecto parecería que una de las dos agencias ejecutoras cuenta con la capacidad y la decisión de continuar con el proyecto, entendemos que son necesarios 2 aspectos básicos: compromiso institucional y equipo de trabajo experiente. Estos aspectos fueron tratados de manera continua con los interlocutores de ambas Unidades Técnicas durante el 2012. Sin embargo aún hoy no puede garantizarse la sostenibilidad, especialmente en una de las cámaras.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

El Proyecto encaró un desafío relevante, en una temática relativamente innovadora para el país y una ejecución ambiciosa. Enfrentó riesgos que el Proyecto identificó adecuadamente, y en buena medida logró mitigar.

Como se señala en la evaluación, el Proyecto se diseñó e implementó con reducida información previa. Si bien en la fase inicial cada Cámara trabajó en un plan de negocios fue deficiente en el análisis de la información proveniente de la demanda y en el desarrollo de servicios que generaran valor al conjunto de las pequelas y medianas empresas objetivo. Esto determinó que, a medida que se avanzaba, se debieran realizar esfuerzos importantes para desarrollar los "canales de venta" de los productos generados e identificar el perfil de empresas adecuado, e incorporar el aprendizaje generado en la adaptación y mejora de la oferta de servicios. Por otra parte, si bien recurrió a asesores provenientes del ámbito académico nacional, no contó con respaldos sólidos de instituciones técnicas o académicas -tal y como fuera previsto en el diseño- por lo que obligó a desarrollar conocimiento y habilidades prácticamemnte "desde cero". Pese a esto, los productos desarrollados son de alta calidad y valorados por el empresariado local.

Esas restricciones, junto a lo ambicioso de las metas planteadas, determinan que los indicadores de propósito hayan sido cumplidos sólo parcialmente. Debe destacarse que se trata de indicadores con importante grado de elaboración, que demandaron una tarea de relevamiento, procesamiento y análisis de información importante.

Se considera que el Proyecto realizó un importante aporte en la construcción de capital intelectual, a través de la formación de consultores, ajuste de metodologías, creación de bases de datos y redes, edición de manuales y capacidades aumentadas en directivos y empresarios. El logro del Propósito, tal como se ha definido, dependía de que ambas instituciones contuviesen y utilizacen este capital. En ese sentido la situación es diferente, percibiéndose al fin de la ejecución, que mientras la Cámara Nacional de Comercio y Servicios (CNCS) había decidido mantener el Centro de Empresas Familiares (CEF) y estaba planteando estrategias concretas al respecto, la Cámara Nacional de la Alimentación (CNA) pensaba redefinir la orientación de su Clínica de la Empresa Familiar, puesto que se constata que el perfil de las empresas socias no parecería adaptarse a la lógica de la intervención tal como se diseñó. Es así que la CNA ha orientado los servicios a la formación en gestión (marketing, ventas, recursos humanos) a los socios, con una mínima estructura técnica y un presupuesto austero. En función del resultado de este análisis, es que se califica como Poco Probable el logro del Propósito.

No obstante el logro parcial del propósito, la evaluación destaca como un logro relevante del Proyecto, que a través de sus acciones, consiguió instalar un primer estadio en el proceso de generación de una masa crítica de consultores, y un primer núcleo de empresas asesoradas, e implementando estructuras de gobierno y otras herramientas de mejora de la competitividad de las empresas familiares. Por otra parte, ambas unidades técnicas disponen de una base de datos de potenciales beneficiarios y un sistema de seguimiento de la participación de los mismos en las actividades del Proyecto

La intervención del Proyecto es considerada pertinente, y se considera que esa pertinencia se ha incrementado. Como se señala en la evaluación, esto se debe en buena medida a que el Proyecto ayudó a "instalar" el tema en el país, y en la actualidad la preocupación por la temática y la demanda por servicios relacionados es mayor que en el momento en que se formuló.

En la ejecución, el Proyecto enfrentó una serie de dificultades, derivadas de un diseño exigente, con metas ambiciosas, que debió ser ejecutado por entidades con escasa experiencia y preparación previa, cuyos socios no se encontraban adecuadamente sensibilizados como para expresar sus demandas. Esto determinó demoras en la ejecución, en el cumplimiento de hitos, y en el logro de los indicadores de cumplimiento del Propósito.

La ejecución mostró flexibilidad y capacidad de respuesta. En ocasión del otorgamiento de una prórroga al plazo de ejecución, se tomaron decisiones que supusieron modificaciones y ajustes en la ejecución y los planes de sostenibilidad que se reflejaron en el POA 2012. En general, las entidades decidieron flexibilizar la oferta de servicios, asumiendo cada una de las cámaras compromisos diferentes, adaptados a las necesidades de sus socios, que además mostraban diferencias entre sí.

La coordinación realizó un esfuerzo importante de relevamiento y procesamiento de información, en especial en la primera fase de ejecución, orientada a evaluar resultados e impactos de la intervención. No obstante, constituye un elemento negativo de la gestión, el hecho de que, aún disponiendo de un volumen importante de información, no se haya agregado a los informes de progreso semestral la información de verificación de los productos alcanzados.

Evaluación final

37467304

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios del evaluador

Evaluación final http://mif.iadb.org/file.aspx?DOCNUM=38089559

SECCIÓN 3: INDICADORES

		Indicadores	Línea de base	Planeado	Logrado	Porcentaje
Resultado: Establecer y validar un modelo para la implantación de estructuras de gobierno para las PyMES familiares.	**R.1**	Porcentaje de PYMES apoyadas por el Proyecto que verifican mejoras en al menos un punto (en una escala de 1 a 5) en indicador de clima laboral	0	80	52	65 %
	R.2	Porcentaje de PYMES apoyadas por el Proyecto que verifican mejoras en al menos un punto (en una escala de 1 a 5) en el indicador de grado de satisfacción de los miembros de la familia.	0	80	40	50 %
	R.3	Porcentaje de mejora en la calidad y productividad de las reuniones de los órganos de Gobierno de la	0	20	15	75 %

Clasificación: Insatisfactorio

	Empresa (en una escala de 1 a 5)				
R.4	Número de empresas familiares interesadas en implantar estructuras de gobierno.	0	50	78	156 %
R.5	Porcentaje de mejora en la integración de familiares que no trabajan en los Organos de Gobierno de la empresa (en una escala de 1 a 5)	0	20	35	175 %
R.6	Porcentaje de mejora en la participación igualitaria de ámbos sexos en los Organos de Gobierno de la empresa (en una escala de 1 a 5)	0	20	3	15 %
R.7	Porcentaje de mejora en la integración de jóvenes en la dirección de los Organos de Gobierno de la empresa (en una escala de 1 a 5)	0	20	3	15 %
R.8	Porcentaje de empresas que a través de las Estructuras de Gobierno han definido pautas para: i) incoporar personal familiar a la empresa; ii) establecido criterios claros para las remuneraciones de los familiares; y iii) la generación de reportes sobre la evolución y desempeño de la empresa.	0	60	45	75 %

Componente 1: Sensibilización y Promoción

Peso: 7%

Clasificación: Muy Satisfactorio

C1.I1	Número de directivos de empresas familiares sensibilizados	0	950	1048	110 %
C1.I2	Porcentaje de las empresas que participan de las instancias de asesoría / capacitación como resultado de las actividades de sensibilización desarrolladas	0	80	100	90 %
C1.I3	Porcentaje de empresas que participan de actividades de sensibilización y muestran receptividad a participar en nuevas actividades	0	40	68	178 %

Componente 2: Generación de las capacidades locales

Peso: 53%

Clasificación: Muy Satisfactorio

C2.I1	Número de consultores capacitados / acreditados	0	10	19	370 %
C2.I2	Porcentaje de los honorarios cubiertos con el pago de los servicios prestados por la Clinica y el Centro de Empresas Familiares	0	75	91	93 %
C2.I3	Número de consultores acreditados que tienen demanda por sus servicios	0	15	11	73 %

Componente 3: Implementación de Estructuras de Gobierno

Peso: 38%

Clasificación: Insatisfactorio

C3.I1	Porcentaje de PYMES asistidas que manifiestan grado de satisfacción con el servicio recibido	0	70	92	139 %
C3.I2	Número de PYMES familiares que implantan Estructuras de Gobierno.	0	60	17	28 %
C3.I3	Porcentaje de las PYMEs familiares asistidas manifiestan haber realizado un cambio.	0	70	76	109 %

Componente 4: Difusión de las experiencias

Peso: 2%

Clasificación: Insatisfactorio

C4.I1	Seminario de difusión nacional realizado, con participación de al menos 200 participantes, un folleto para difusión de resultados del proyecto, en conjunto entre ambas Unidades Ejecutoras.	0	1	1	100 %
C4.I2	Se cuenta con una publicación que presenta los casos exitosos del proyecto (500 ejemplares)	0	1	0	0 %
C4.I3	Número de testimonios de empresas que han participado sobre la experiencia de implantación de Estructuras de Gobierno.	0	5	5	100 %
C4.I4	Número de casos exitosos documentados	0	1	0	0 %

	Hitos	Planeado	Fecha de cumplimiento	Logrado	Fecha alcanzada	Estado
H0	Condiciones Previas	5	May 2009	5	Ene 2009	Logrado
H1	La Clínica y el Centro disponen de un plan de comunicación aprobado y pronto para ser implementado	1	May 2009	1	May 2009	Logrado
H2	Consejos de Familia funcionando	2	Jul 2009	4	Dic 2009	Logrado tarde
H3	Estructura de Gobierno en Red funcionando	1	Jul 2009	1	Dic 2009	Logrado tarde
H4	Consultores capacitados	10	Dic 2009	19	Dic 2009	Logrado
H5	Se dispone de manuales metodológicos para la implementación de Estructuras de Gobierno en Red y Asistencias Técnicas individuales.	1	Mar 2010	1	Mar 2010	Logrado
H6	Empresas intervenidas (que implantaron OG o iniciaron un proceso de diagnósitco y elaboración de un plan de acción para su fortalecimiento como empresa familiar)	20	Oct 2010	20	Mar 2011	Logrado tarde
H7	Testimonios de integrantes de empresas familiares / Experiencias documentadas por el CEF	2	Jul 2011	2	Ago 2011	Logrado tarde
H8	Grupo de participantes del Curso de Formación de Sucesores formado e iniciando sesiones (Clínica)	1	Jul 2011	1	Jun 2011	Logrado
H9	Asistencias a empresas (adicionales) para: implantar OG, iniciar un proceso de diagnóstico y elaboración de un plan de acción para su fortalecimiento como EF en forma individual, o iniciar un plan de trabajo con apoyo grupal. (Clínica)	6	Sep 2011	6	Sep 2011	Logrado
H10	Asistencias a empresas (adicionales) para: implantar OG, iniciar un proceso de diagnóstico y elaboración de un plan de acción para su fortalecimiento como EF en forma individual, o participando de una EGR (CEF).	7	Sep 2011	7	Sep 2011	Logrado
H11	Plan de comunicación diseñado y en implementación. Con paln de acción y cronograma de trabajo.	1	Mar 2012	1	Mar 2012	Logrado
H12	[*] Plan de Sostenibilidad diseñado y en implementación. Con Pan de acción y creonograma de trabajo.	1	May 2012	1	Jul 2012	Logrado tarde
H13	Al menos 16 asistencias a empresas familiares para implantar estructuras de gobierno	16	May 2012	16	Ago 2012	Logrado tarde
H14	Informe con resultados obtenidos, cambios implementados por las empresas y lecciones aprendidas	1	Oct 2012	1	Dic 2012	Logrado tarde
H15	[*] Al menos 34 empresas familiares asistidas para implantar estructuras de gobierno.	34	Oct 2012	34	Oct 2012	Logrado

[*] 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 CRÍTICOS GESTIONADOS DURANTE LA IMPLEMENTACIÓN

1. Las PyMES familiares no tienen interés por avanzar en la implementación de Estructuras de Gobierno y/o no confían en la herramienta de la Estructura de Gobierno en Red
Nivel: Medio **Responsable:** Project Assistant **Estado:** Vigente
Comentarios: Sin comentarios

2. Los co-ejecutores no encuentran un ámbito de coordinación efectiva durante y después de la ejecución del Programa
Nivel: Bajo **Responsable:** Project Assistant **Estado:** Vigente

Comentarios: Sin comentarios

NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO: Medio **NÚMERO TOTAL DE RIESGOS:** 6 **RIESGOS VIGENTES:** 2 **RIESGOS NO VIGENTES:** 2 **RIESGOS MITIGADOS:** 2

SECCIÓN 5: SOSTENIBILIDAD

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

La sostenibilidad del proyecto se asocia desde su diseño a lo siguiente: i) la generación de nuevas unidades de negocio en cada una de las Cámaras que ofrecieran nuevos servicios a sus miembros pymes familiares, por los que cobrarían asegurando de esta forma la sostenibilidad financiera; ii) la generación de nuevas capacidades a nivel nacional (la oferta de consultores especializados era muy escasa y no accesible a las pymes locales; y iii) la creación de una espacio nacional, liderado por ambas Cámaras, y donde se reuniera a diversas entidades vinculadas al ecosistema que permitiera posicionar y trascender en la temática de las empresas familiares.El proyecto fue efectivo en la creación de ambas unidades de negocio, los resultados obtenidos en las empresas beneficiarias y la generación de metodologías y capacidades. No obstante, ninguna de las Cámaras tuvo interés en coordinar actividades entre si ni con terceros.

FACTORES CRÍTICOS QUE PUEDEN AFECTAR LA SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO

Factor	Comentarios
[X] Falta de un **mercado** para los servicios y/o actividades desarrollados por el proyecto (baja capacidad de pago o demanda por tales servicios)	Pese al esfuerzo realizado tanto por el Centro de Empresas Familiares (CNCS) como por la Clínica de la Empresa Familiar (CNA),se verifica una débil demanda de servicios de apoyo para la empresa familiar.
[X] Según lo previsto, ambas Cámaras trabajaron en la creación de un plan de sostenibilidad. Sin embargo, estos fueron implementados parcialmente. En el caso de la CNCS, tras una interrupción dada por los cambios de autoridades en el último semestre de ejecución del Proyecto, se ha retomado la actividad del Centro. Su éxito dependerá del compromiso institucional y la generación de un equipo de trabajo competente para el desarrollo de las acciones necesarias para su sostenibilidad.	En el caso de la CNCS, tras una interrupción dada por los cambios de autoridades en el último semestre de ejecución del Proyecto, se ha retomado la actividad del Centro. Su éxito dependerá del compromiso institucional y la generación de un equipo de trabajo competente para el desarrollo de las acciones necesarias para su sostenibilidad. En el caso de la CNA, sus directivos no estaban convencidos de la propuesta de valor de la Clínica. En octubre de 2012 se discontinuaron los servicios de apoyo a la empresa familiar.

Acciones implementadas relativas a la sostenibilidad:

Durante el semestre se culminaron los planes de sostenibilidad de ambas Cámaras. Los mismos fueron implementados parcialmente, dada la situación particular de cada una de ellas, que se comentan a continuación. La CNCS cambió de autoridades durante el proceso de implementación lo que enlenteció de manera importante la implementación, por otro lado, el cambio de autoridades hizo que no se contara con las certezas necesarias en el último semestre respecto a la continuadidad del Centro de Empresas Familiares, también por la discontinuidad de todo el equipo del proyecto. Actualmente la Cámara ha seleccionado a un nuevo responsable del Centro de Empresas Familiares y ha tomado la decisión de dar continuidad. En los próximos meses se podrá lograr estabilizar la situación en la medida que el Centro logre contar con consultores para brindar los servicios de asistencia técnica y la implementación de un plan de ventas de servicios. Como conclusión entendemos que es fundamental que exista un compromiso institucional y un equipo de trabajo competente para el desarrollo de las acciones necesarias para la sostenibilidad del CEF.
En el caso de la CNA, hasta el momento la CNA no ha contratado un nuevo responsable de la Clínica de la Empresa Familiar, discontinuando las actividades desde el mes de octubre del 2012. Por las razones expuestas entendemos que es muy probable que la Clínica de la Empresa Familiar no siga brindando los servicios de apoyo a la empresa familiar.

Plan de Sostenibilidad http://mif.iadb.org/file.aspx?DOCNUM=37076799

SECCIÓN 6: CONOCIMIENTO

Lessons learned	Relativa a	Autor
1. Las instituciones agregan valor en la medida que conozcan a su público objetivo, diseñen una batería de productos que perciban que son requeridos y que vinculen a los especialistas (consultores) con las empresas que demandan algún tipo de asistencia. En este caso particular, es una función familiar a la del médico de familia o ejecutivo de cuenta de un banco comercial. Éste no es un especialista en cada uno de los temas pero su conocimiento sobre lo que el cliente demanda permite brindar soluciones eficientes.	Implementation	Gómez, Federica *[FOMIN]*
2. La sostenibilidad de la intervención está sujeta en gran medida al apoyo político de las instituciones ¨madres¨ (en este caso la CNCS y la CNA), así como una decisión acertada en el uso y manejo de los recursos, en particular el mantenimiento del capital humano formado en sus cuadros técnicos y con las redes de consultores formados en la órbita del Proyecto.	Sustainability	Gómez, Federica *[FOMIN]*
3. Los sistemas de seguimiento y evaluación deben estar adaptados a las necesidades y compromiso de los ejecutores. En esta operación, el sistema diseñado fue ambicioso y potente, contando con alto protagonismo de la coordinadora general del Proyecto. Sin embargo, las coordinaciones a nivel de las entidades, y la nueva coordinadora general no emplearon la información generada con fines de gestión. De esa forma, el relevamiento y procesamiento se convirtió en una obligación contractual, lo que atentó contra la calidad y oportunidad de la misma. Se trata de un aspecto que debe ser especialmente cuidado al momento de diseñar los sistemas.	Implementation	Gómez, Federica *[FOMIN]*
4. Conveniencia de incorporar un socio académico en proyectos con importante demanda de conocimiento y capacidad de generarlo en el corto plazo. Las agencias coejecutoras son entidades que no tienen entre sus cometidos el desarrollo de conocimiento ni la formación de expertos, como suele ocurrir en las gremiales empresariales. Actividades como la preparación de manuales y metodologías, así como el desarrollo de capacidades son naturales de instituciones universitarias o semejantes, las que podrían ser incorporadas con ventajas.	Implementation	Gómez, Federica *[FOMIN]*
5. En proyectos que suponen coejecución por más de una entidad, la gobernanza es un aspecto crítico. El diseño de la estructura de coordinación determinó que la Coordinadora General no tuviera poder de mando sobre los coordinadores de las entidades coejecutoras. A esto se sumó la diferencia entre ambas instituciones, en perfil de los asociados, nivel de percpeción de la problemática, disposición a pagar por los servicios, entre otros.	Design	Gómez, Federica *[FOMIN]*
6. Para que el coordinador de un proyecto de dos agencias ejecutoras, pueda cumplir con su tarea de supervisión y responsabilidad en la ejecución de las actividades previstas y el logro de metas, parece conveniente que en el propio convenio o en el reglamento, queden expresadas estas	Design	Olivero, Matilde

funciones de manera clara a fin de poder ejecutar un proyecto en conjunto, que pueda cumplir - como establece el convenio - con un sólo objetivo.		
7. La ejecución del presente proyecto ha demostrado que cuando hay dos agencias ejecutoras, es alto el riesgo de falta de coordinación entre ambas para ejecutar acciones conjunta como para el logro de metas. En caso de realizar en el futuro un solo convenio con dos agencias ejecutoras, convendría conocer a fondo los antecedentes de trabajo conjunto entre ambas y que estos antecedentes sean condición necesaria para avanzar en un proyecto conjunto, ya desde el diseño del mismo.	Implementation	Olivero, Matilde
8. Medición de indicadores de resultados: La modalidad de medición a través de una encuesta diseñada a aplicar a los beneficiarios hizo que no fuera fácil lograr obtener la información. Ya sea porque los empresarios no consideraron importante dedicar tiempo a responderla como porque consideraron que esa información es confidencial. Convendría en el futuro, considerar realizar una evaluación que pueda conjugar o considerar el parecer del beneficiario y el aporte que pueda hacer el consultor y la Unidad Técnica a fin de contar con más aportes que permitan medir los resultados de las intervenciones. Al mismo tiempo, es relevante que desde el inicio del proyecto exista una persona dentro de los equipos, que tenga la responsabilidad de cargar los datos y brindar la información relevante al coordinador de cada Unidad Técnica.	Implementation	Olivero, Matilde

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

El Proyecto ha adjuntado una serie de productos que han sido considerados como de conocimiento, disponibles en esta sección a través de enlaces.
Se entiende que los que presentan más posibilidades de aplicación en proyectos similares son:

- Diseño de un programa de capacitación a consultores
- Consultoría para el diseño de la Metodología de Funcionamiento de las Estructuras de Gobierno en Red
- Informe de línea de base

Productos principales del proyecto

[Ene 2009] Términos de Referencia para facilitador de taller de capacitación a consultores (Handbooks/Procedure guides)
Autor: Anahir Benelli

[Ene 2009] Términos de Referencia para el diseño de un programa de capacitación para consultores de empresas familiares (Handbooks/Procedure guides)
Autor:

[Ene 2009] Términos de Referencia para consultoría en sistema de certificación por validación de consultores. (Handbooks/Procedure guides)
Autor:

[Ene 2009] Informe Linea de Base (Technical publications)
Autor: Heber Freiría

[Jul 2009] Diseño del Perfil del Consultor para Asistencia técnica a Empresas Familiares (Methodologies/training materials)
Autor: Eduardo Lopez de Leo

[Sep 2009] Diseño de un programa de capacitación a consultores (Methodologies/training materials)
Autor: Anahir Benelli

[Mar 2010] PAUTA METODOLOGICA PARA TRABAJO DE CONSULTORÍA EN EMPRESAS FAMILIARES (Technical publications)
Autor:

[Mar 2010] Consultoría para el diseño de la Metodología de Funcionamiento de las Estructuras de Gobierno en Red (Methodologies/training materials)
Autor:

SECCIÓN 7: DOCUMENTOS

22/JUL/2008	Memorando de Donantes	[http://www5.iadb.org/mif/file.aspx?DOCNUM=1543557]
26/SEP/2013	Informe de Evaluación Final	[http://www5.iadb.org/mif/file.aspx?DOCNUM=38089559]
30/AGO/2012	Plan de Sostenibilidad	[http://www5.iadb.org/mif/file.aspx?DOCNUM=37076799]
30/AGO/2012	Plan de Sostenibilidad	[http://www5.iadb.org/mif/file.aspx?DOCNUM=37076829]
19/DIC/2012	Plan de Sostenibilidad	[http://www5.iadb.org/mif/file.aspx?DOCNUM=37355182]
19/DIC/2012	Plan de Sostenibilidad	[http://www5.iadb.org/mif/file.aspx?DOCNUM=37355348]
Ficha del proyecto		http://www5.iadb.org/mif/apps/public/psr/projectprofile.aspx?proj=UR-M1027&lg=SP