Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO

JULIO 2011 - DICIEMBRE 2011

SECCIÓN 1: SÍNTESIS DEL PROYECTO

NOMBRE DEL PROYECTO: Promocion de la sobrevivencia, la

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

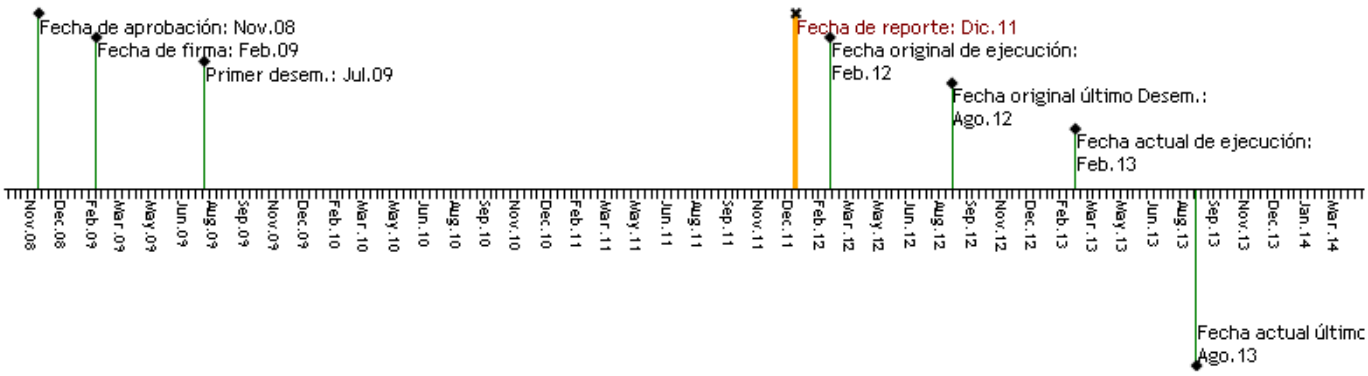
Propósito: El propósito del proyecto es establecer, implantar y validar un Sistema de Gobierno Corporativo (SGC) que profesionalice la estructura y capacidad de gestión de las PYME.

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

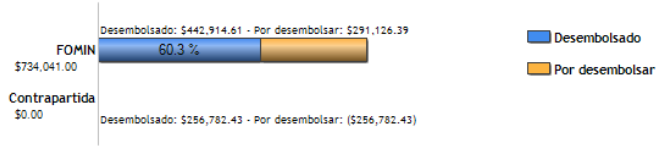
Agencia Ejecutora: Universidad Nacional de Ingeniería

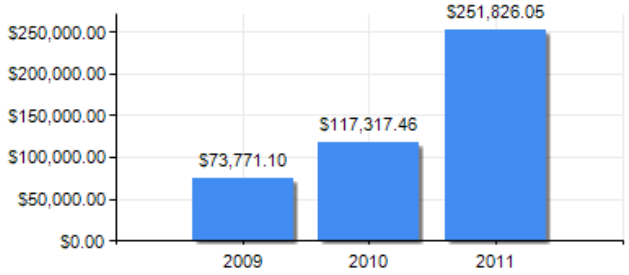
Líder equipo de diseño: Soto Bravo, Griselda S.
Líder equipo de supervisión: Soto Bravo, Griselda S.

CRONOLOGÍA DE EVENTOS

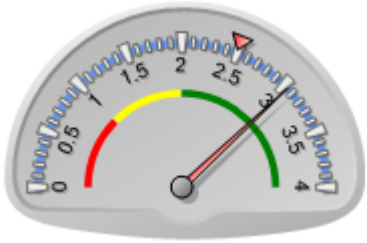


RECURSOS

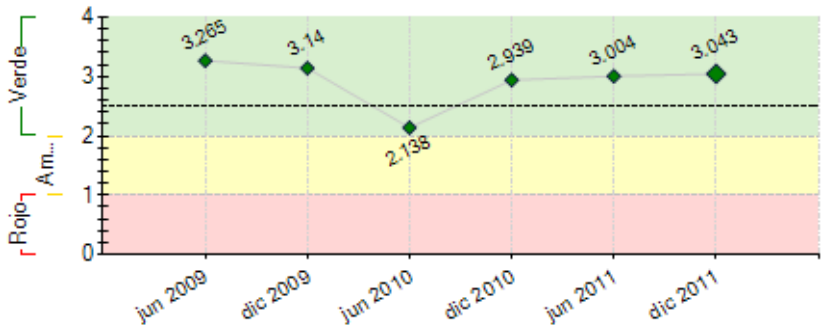




PUNTAJE DE DESEMPEÑO



Puntaje actual: Satisfactorio: 3.043
Promedio FOMIN: 2.49

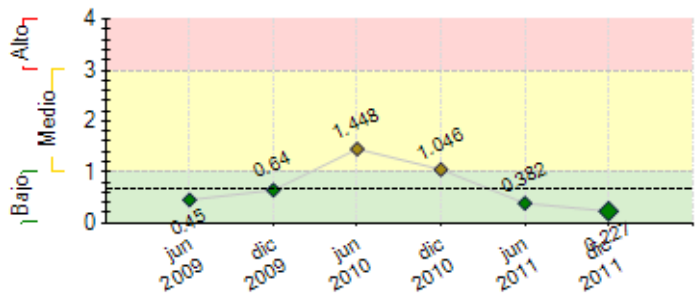


----- Promedio desempeño FOMIN

RIESGOS EXTERNOS

CAPACIDAD INSTITUCIONAL

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



---- Promedio de riesgo FOMIN: 0.669

SECCIÓN 2: DESEMPEÑO

Resumen del desempeño del proyecto desde el inicio

Principales logros: se firmaron convenios con 47 Pymes (60% del total), 42 de ellas con diagnósticos y planes de acción; finalizaron 16 convenios, en 24 empresas se firmaron protocolos y en 8 hay todavía procesos de protocolización. Se han sensibilizado 3,350 personas, capacitados 47 consultores y 61 profesores. 7 universidades reportan actividades en el tema, se ejecutaron 2 Foros Nacional con 650 participantes, 17 foros departamental con 2,000 participantes, 2 encuentros de retroalimentación con 150 empresarios, y 2 talleres de sucesores con 195 participantes. El directorio de consultores cuenta con 29 miembros, con 19 activos y el resto inactivos (10).

Dificultades son: consultores no se apega a caja de herramientas, empresas no continuan con régimen de reuniones, y adaptarse a agendas de empresarios (diciembre); mitigado con: fortalecer proceso de implantación, reentrenar consultores, monitoreo estricto y visitas a empresas. Riesgos: búsqueda de consultores internacionales, interés de consultores y empresarios a participar, mitigadas con convoctarias internacionales y sensibilización agresivamente a ambos; continua riesgo de que EFs no respondan al subsidio.

Nos enfocaremos en sensibilizar a empresarios con foros y visitas para captar las 33 empresas restantes, se diseñará el programa de dirección de EFs en la UNI y su estrategia de comunicaciones, se establecerá el valor de mercado de consultorías, y se preparará una nueva versión de caja de herramientas.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora
A Diciembre 2011, el proyecto se encuentra en plena ejecución, con 47 empresas familiares ya implementando, 24 han firmado protocolos familiares, con herramientas metodológicas validadas en constante actualización y con un grupo de consultores nacionales fortalecido, producto de la aplicación práctica en las empresas.
La evaluación externa realizada en el período califica de satisfactorio el desempeño del proyecto a la fecha, considerando que el proyecto ha contribuido a generar capacidades en el país para que las PyMEs implementen herramientas de gobierno corporativo, a desarrollar una caja de herramientas con enfoque más integral para el tipo de asistencia que una PyME familiar requiere y que va más allá de la protocolización de las mismas. De los resultados de la evaluación se definió un plan de implementación de las recomendaciones orientado a lograr el cumplimiento del propósito, ampliando los plazos del proyecto para enfocarse en (i) fortalecer e implementar la estrategia de sostenibilidad, que involucra la definición del programa de la empresa familiar en la Universidad, la actualización oferta-demanda de los servicios de consultoría, entre otros; y (ii) desarrollar una estrategia de comunicación del proyecto que incorpore adicional a la difusión, elementos de sensibilización y acercamiento a las PyMEs y sistematización de resultados y experiencias.

Resumen del desempeño del proyecto en los últimos seis meses

Se firmaron convenios de asistencia técnica en 15 nuevas empresas, se realizaron 16 diagnósticos y planes de trabajo, se firmaron 24 protocolos y hay 8 en proceso de redacción.
Se sensibilizó a 385 personas con 1 foro departamental (Jinotega) y 3 conferencias UAM, UNI y UCA; se realizaron: el 2do foro nacional de EFs con 253 personas, 1 taller de sucesores con 123 participantes, 2 encuentros de retroalimentación con 150 empresarios familiares clientes y 27 visitas personalizadas a empresas familiares (monitoreo o sensibilización).

La principal dificultada fue adaptarse a la agenda de los empresarios en diciembre, afectando los plantes de trabajo.

La UEP se enfocará en las 33 EFs que hacen falta. Para esto se filmaran las firmas de protocolo para publicarlas en (a) UNI-TV, (b) la página Web del proyecto, que tiene visitas diarias de 700 a 1,000 para animar a otros empresarios a participar del subsidio.

Se está revisando un nuevo POA y PA para el próximo año. Considerando los resultados de la evaluación intermedia y la visita a Argentina, el próximo año se lanzará un programa de dirección de empresas familiares para darle sostenibilidad al tema ofertando varias líneas de trabajo, una estrategia de comunicaciones, el valor de mercado de la consultoría y una nueva caja de herramienta. El consultor evaluador valoró muy positivamente el desempeño del proyecto.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora

SECCIÓN 3: INDICADORES E HITOS

Indicadores	Línea de base	Intermedio 1	Intermedio 2	Intermedio 3	Planeado	Logrado	Estado

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

P.I1	Número de PYMEs nicaragüenses que han implantado Sistemas de Gobierno Corporativo (SGC), de éstas al menos 60 son PyMEs familiares.	0				80	0	
						Feb 2013	Ene 2010	
P.I2	Mínimo de Empresas Familiares que redactan un Protocolo Familiar.	0				60	24	
						Feb 2013	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	24	
						Feb 2013	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	0	
						Feb 2013	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	0	
						Feb 2013	Ene 2010	
P.I6	Proyecto relacionado con la temática, identificado y formulado por parte de la UNI	0				1	0	
						Feb 2013	Ene 2010	
P.I7	Porcentaje de PYMEs beneficiadas reportan un grado de satisfacción con la mejora de su capacidad de gestión.	0				80	0	
						Feb 2012	Ene 2010	
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	0	
						Feb 2013		

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	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	90	Finalizado
						Feb 2013	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 2013	Jun 2011	
C2.I2	Funcionarios/as clave de entidades financieras capacitados.	0				50	0	En curso
						Feb 2013	Jun 2011	
C2.I3	Docentes universitarios capacitados en Empresas Familiares	0				50	61	Finalizado
						Feb 2013	Jun 2011	
C2.I4	Periodistas especializados de las secciones de economía, realizan al menos 6 Entrevistas/Artículos sobre la temática por semestre	0				24	30	Finalizado
						Feb 2013	Ago 2010	
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	7	En curso
						Feb 2013	Dic 2011	
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	195	En curso
						Feb 2013	Sep 2011	

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 (al menos 10 familiares) cuentan con diagnósticos elaborados y planes de mejora propuestos para la implantación de SGC.	0	12			80	42	En curso
			Feb 2011			Feb 2013	Dic 2011	
C3.I3	Empresas familiares que adaptan mejores prácticas de gobierno corporativo y/o redactan protocolos de familia.	0	10			60	24	En curso
			Ago 2011			Feb 2012	Dic 2011	
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	24	En curso
						Feb 2013	Dic 2011	
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
						Feb 2013	Jun 2010	
C4.I2	Evento nacional realizado para difundir los resultados de la intervención en el sector.	0				1	0	En curso
						Feb 2013	Jun 2010	
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	Dic 2011	Logrado
H8	Diseñado el Programa de Dirección de la Empresa Familiar de la Universidad Nacional de Ingeniería	1	Feb 2012			
H9	Estrategia de Comunicación del Proyecto	1	May 2012			

H10	PyMEs familiares (acumuladas) implementando herramientas de gobierno corporativo.	60	Jun 2012	47	Dic 2011	
H11	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

Factor	Comentarios
[X] Ausencia de un **plan de sostenibilidad** o inadecuada implementación del mismo	En lo que a sostenibilidad se refiere, la estrategia del proyecto en los nuevos plazos, retomando la experiencia de la Universidad Siglo XXI de Argentina y la actualización de oferta y demanda de la consultoría de empresas familiares en Nicaragua, permitirá que la UNI pueda definir de mejor manera el programa de dirección de empresas familiares de la Universidad, en aras de continuar brindando servicios de capacitación y asistencia técnica a las PyMEs familiares nicaragüenses. De igual forma, el estudio de actualización oferta-demanda, aportará a una mejor definición de los costos de los servicios y la estrategia de subsidio a empresas. Se espera que al finalizar el proyecto, la Universidad cuente con el programa de dirección de empresas familiares instaurado.

Acciones realizadas o a ser implementadas relativas a la sostenibilidad:

El FOMIN / BID dió su no-objeción a una extensión de un año, para permitirle a la UNI alcanzar con las metas de empresas beneficiadas, al mismo tiempo que montar un programa de dirección de empresas familiares, desde el cual se estarán brindando cursos de capacitación, así como ofertando la asistencia técnica en gobierno corporativo para Pymes.

Se aprovechó intercambio con la unidad ejecutora de Argentina para conocer acciones para garantizar la sostenibilidad del proyecto que tienen planificadas, de forma tal que podamos desarrollar la estrategia de continuidad de la temática a traves del programa de dirección de empresas familiares, que estaría ubicado en la UNI, y trabajará en función de: asistencia técnica, capacitación y formación y otros proyectos de beneficio para los empresarios.

SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS

	Relativa a	Autor
1. El intercambio con otros proyectos en fase de finalización o ya finalizados facilita el aprendizaje y la incorporación de mejores prácticas. La participación de asesores técnicos de otros proyectos, el compartir herramientas de trabajo en PyMEs y realizar visitas de intercambio con proyectos que ya han desarrollado y comprobado la experiencia, permitió acompañar a la Unidad Ejecutora de Proyecto, en la transferencia y desarrollo de metodologías más integrales y adaptadas a la realidad del país, así mismo dar seguimiento técnico a la Unidad Ejecutora y consultores capacitados durante la primera implementación.	Implementation	Soto Bravo, Griselda S. *[FOMIN]*
2. La participación de otros centros de enseñanza desde el inicio del proyecto, facilita la difusión y el posicionamiento de la temática de un proyecto, más aún cuando se espera que la acción del mismo proyecto genere estos resultados. En el caso del proyecto de empresas familiares, una temática nueva en el país, se involucró a las Universidades desde el inicio de la ejecución, esto permitió que aquellas que mostraron interés en el tema, contribuyeran a la difusión ante la comunidad docente, empresarial y estudiantil. A la fecha 7 centros de enseñanza han desarrollado cursos relacionados a la temática en varias regiones del país, y 1 de ellos lo ofrece como parte de su Curricula.	Implementation	Soto Bravo, Griselda S. *[FOMIN]*
3. 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. El Proyecto logró identificar este riesgo y orientar recursos a la formación de estos profesionales, desde programas existentes en otros países, el desarrollo de cajas de herramientas y metodologías de formación, y el asesoramiento especializado para el diseño e implementación de dichos programas.	Design	Soto Bravo, Griselda S. *[FOMIN]*
4. La definición de una metodología de implementación de herramientas de gobierno corporativo en las empresas familiares permite: i) orientar el trabajo de los consultores implantadores, ii) estandarizar los procesos y los resultados; iii) difundir el kit de herramientas. Los consultores, al menos en sus primeras implementaciones, requieren un seguimiento cercano para respetar la metodología, pero a la vez identificar oportunidades de mejora de la misma. En el proyecto esto ha permitido identificar sobre la base de la ejecución real, fortalecimiento requerido para los consultores en ciertas temáticas, mejora de la caja de herramientas de implementación y ampliar enfoque integral de atención de acuerdo al nivel de desarrollo de la PyME.	Implementation	Soto Bravo, Griselda S. *[FOMIN]*