



MULTILATERAL INVESTMENT FUND (MIF)



PROJECT PERFORMANCE MONITORING REPORT (MPPMR)

I. BASIC DATA (Amounts in US\$ millions)					
Country: Nicaragua Executing Agency (EA): INDE Window: 3 Has the project been reformulated: [] Yes [x] No (If yes see Section V)	Project Title: Promoción de Servicios de Desarrollo Empresarial (PROSEDE) para MIPyMEs AT Number: TC990429 y TC9805451 ATN/ATC Number (s) ATN/MH-6464-NI y ATN/ ME-6465-NI	Date of Donor Approval: 21 abril 1999 Date of Contract Signature: 9 junio 1999 Date of Contract Validity : 9 junio 1999 Date of Eligibility for Disbursement : MH-6464- 2 nov99 ME-6465- 21mar01 Original Date of Final Disbursement : 9 junio 2003 Current Date of Final Disbursement : 9 junio 2003			
CO Specialist: Martha Sarria Headquarters Staff Member Assigned: María Elena Naward Date of Latest Report Update: 03jul01 Date of Latest Report Review by Representative: 18.07.01	Months in Execution from approval: 26 from signature: 24 Cumulative Extension of Original Disbursement Date (months): 0 % Deviation from original Disbursement period: 0%	Original TC Amount: US\$1,400,000. MH-6464- US\$425,000 ME-6465- US\$975,000 Current Amount: 1,400,000.00 MH-6464- US\$425,000 ME-6465- US\$975,000 Disbursements: 395,527.76 MH-6464- US\$249,277.76 ME-6465- US\$146,250.00 % Disbursed del Total: 28.3% MH-6464- 58.6% ME-6465- 15% Counterpart: US\$640,000 Aporte acumulado 58,000 9%	TC Modality: [x] NR [] R [] CR		
II. PROJECT IMPLEMENTATION PROGRESS (IP)					
Components/Outputs:	Key Delivery Performance Indicators:	Classification of Component			
		HS	S	U	V
1. <u>Incentivos a la demanda</u> Aumento de la demanda efectiva por empresarios MIPyMEs, para la capacitación, diagnósticos y asistencia técnica mediante un sistema de bonos	<u>Al final del primer año de ejecución:</u> 1.1 Establecido y funcionando el sistema de bonos para capacitación, diagnósticos y asistencia técnica para la MIPyME. 1.2 Entregado y utilizado 3,000 bonos de capacitación, 60 bonos de diagnósticos y 100 bonos de asistencia técnica, haciendo un total de 3,160. 1.3 Ejecutado al menos 120 cursos de capacitación con participación de 3000 usuarios de bonos. 1.4 3000 bonos de capacitación entregados equivalentes a USD 69,500, 60 bonos de diagnósticos entregados y ejecutados en idéntico número de empresas equivalente a USD 14,100, 100 bonos de asistencia técnica entregados y realizadas igual número de acciones de asesoría equivalentes a USD 23,500. <u>Al final del tercer año del proyecto :</u> 1.5 Entregado y utilizado 21,000 bonos de capacitación, 400 bonos de diagnóstico y 700 bonos de asistencia técnica. 1.6 Empresas y personas usuarias de bonos atendidos (no menos de 1,000 empresas y 15,000 participantes) 1.7 Nivel correcto de aplicación de los conocimientos (50% de los participantes aplican los conocimientos aprendidos). 1.8 Impacto de la capacitación (30% de las empresas Participantes reciben beneficios tangibles de la Capacitación). 1.9 Satisfacción de las empresas participantes (80% satisfechas con los servicios). 1.10 Empresas usuarias de bonos en número de 400 obtienen incrementos de un 20% (promedio) en productividad y volúmenes de venta. 1.11 Se observan incrementos tangibles en 200 empresas en términos de un 15% (promedio) en la rentabilidad.		X		



MULTILATERAL INVESTMENT FUND (MIF)



PROJECT PERFORMANCE MONITORING REPORT (MPPMR)

2. Fortalecimiento de la oferta Fortalecida y aumentada la oferta privada de servicios de capacitación, diagnósticos y asistencia técnica para las MIPyMEs	<u>Al final del primer año de ejecución:</u> 2.1 Incrementado el número de empresas que califican para ser acreditadas como oferentes en las distintas áreas. 2.2 Acreditadas 40 instituciones de capacitación y asistencia técnica (ICATs), manteniéndose activas al menos 20. 2.3 Fortalecidos los conocimientos y mejor dominio de instrumentos para ofrecer SDE en 30 miembros de ICATs acreditadas y activas al final del año. 2.4 10 ICAT's acreditadas han invertido en productos e instrumentos para elevar la calidad en la entrega de servicios. <u>Al final del tercer año del proyecto :</u> 2.5 acreditadas al menos 150 ICATs que cumplen los criterios de acreditación y ofrecen SDE en el Programa. 2.6 Al menos 50 ICATs están activas y han adquirido instrumentos y metodologías mejorando en 20% (promedio), la calidad de los servicios, sobre la valoración de los usuarios. 2.7 80% de las ICATs activas aumentan la rentabilidad en un 10% (promedio), como resultado del desarrollo de nuevos productos y metodologías. 2.8 Al menos 100 miembros de las ICATs acreditadas han recibido capacitación y entrenamiento fortaleciendo sus habilidades para la entrega de servicios.		X	
3. Acercamiento entre oferta y demanda Se ha generado una mayor interacción entre el sector empresarial (demanda) y los proveedores de servicios de desarrollo empresarial (oferta)	<u>Al final del primer año de ejecución:</u> 3.1 Estudios del mercado de oferta y demanda disponibles y actualizados (un estudio de la oferta, un estudio de la demanda). 3.2 Adecuado funcionamiento de la ventanilla de informaciones con datos actualizados sobre la oferta de servicios y demanda de usuarios de bonos. 3.3 Campaña de información en los medios de difusión (15 avisos pagados en radio, televisión y periódicos). 3.4 Doce artículos y entrevistas sobre el Proyecto. Seminarios de promoción del Proyecto (3 seminarios realizados con 50 participantes y 2 seminarios para oferentes de servicios con 20 participantes). 3.5 La estrategia de promoción y difusión de información para demandantes, oferentes, gremiales, cámaras y organizaciones de apoyo a la MIPyME se ejecuta de acuerdo al plan y cumpliendo con los objetivos.		X	
Assumptions Related to the Implementation of each Component		Probability		
		High	Low	
1. Los oferentes de servicios de capacitación encuentran atractivo el proyecto y están dispuestos a acreditarse		•		
2. La existencia de un suficiente número de empresas prestadoras de servicios de calidad que aseguran una competencia en el mercado.			•	
3. Existe interés de los gremios, cámaras, organismos MIPyMEs y medios de comunicación de difundir las acciones e información del proyecto.		•		
4. Los otros actores que trabajan en el sector MIPyME (ONGs, sector público, gremios, Usuarios, donantes, oferentes de servicios), están interesados y dispuestos a involucrarse y cooperar con el proyecto.		•		
5. Existe interés de las empresas oferentes de servicios para invertir en capacitar a su personal , diseñar productos y metodologías, y orientar sus servicios a la demanda.		•		
Summary Component Assumptions Classification (check one)		•		
Implementation Progress Summary Classification (IP): (A satisfactory or higher classification indicates, among other things, that the project will be completed during the currently approved disbursement period)				
[] Highly Satisfactory (HS) [X] Satisfactory (S) [] Unsatisfactory (U) [] Very Unsatisfactory (VU)				

**III. ACHIEVEMENT OF DEVELOPMENT OBJECTIVES (DO)****Project Development Objective(s):**

1. Las MIPyME's Nicaragüenses han mejorado su competitividad, mediante el desarrollo de capacidades obtenidas a través de la capacitación y asesoría técnica, lo que les permite dar respuestas exitosas a las demandas de un mercado más exigente y globalizado. El aumento de la competitividad contribuye también al mantenimiento y generación de empleo en el sector.

Key Performance Indicators:

- 1.1 Aumento en la rentabilidad de las unidades de negocio.
1.2 Aumento en la calidad de los productos.
1.3 Crecimiento en el volumen de producción y de las ventas.
1.4 Incremento en la generación de empleos.
1.5 Mejoramiento de procesos/procedimientos internos en las empresas atendidas y crecimiento en la satisfacción de los usuarios de servicios.
- 2.1 Mayor oferta de servicios de desarrollo empresarial.
2.2 Índice de estabilidad de los oferentes de servicios (incremento del número de empresas que se incorporan al Proyecto vs. número de empresas que salen).
2.3 Aumento de la rentabilidad de los oferentes de servicios.
2.4 Aumento del número de empresas usuarias de bonos dispuestas a comprar servicios de desarrollo empresarial sin subsidio (bonos).
2.5 El Programa obtiene nuevos fondos para el financiamiento de bonos (otros donantes dispuestos a disminuir la distorsión en el mercado de Servicios de Desarrollo Empresarial (SDE)).

Assumptions Related to each Development Objective

	Probability	
	High	Low
1. La economía continúa estable y en proceso de crecimiento	X	
2. Políticas gubernamentales facilitan y propician el desarrollo del sector MIPyME y la cooperación internacional	X	
3. Organizaciones públicas y privadas que ofrecen servicios de desarrollo empresarial están dispuestas a reducir sus Programas gratuitos e incorporar elementos de subsidio a la demanda	X	
4. Los donantes y otros organismos de cooperación contemplan en los nuevos proyectos mecanismos de subsidio a la demanda		X
Summary Development Objectives Assumptions Classification (check one)	X	

Expected Achievement of Development Objective Classification (DO):☐ Highly Probable (HP)☒ Probable (P)☐ Low Probability (LP)☐ Improbable (I)**Briefly explain major factors taken into account to justify the DO Classification:**

1. Existe una cantidad considerable de oferentes de servicios de desarrollo empresarial, sin embargo ésta oferta no está estructurada y se encuentra dispersa, esto hace difícil la integración de un mercado de servicios debido que los empresarios no encuentran donde recurrir de forma segura para obtener este tipo de servicios, el Proyecto facilitará la estructuración de un sistema que permita un acercamiento entre la oferta y la demanda.
2. Las organizaciones públicas, privadas e internacionales que contribuyen al desarrollo de la MIPyME son consientes de la necesidad de sumar y coordinar esfuerzos en la búsqueda de consolidar y desarrollar un mercado de SDE y, orientar los subsidios a la demanda lo que posibilita el logro de mayores impactos que potencien un desarrollo sustancial del sector MIPyME.
3. El sistema de subvención a la demanda permitirá que los empresarios adquieran servicios de desarrollo empresarial por su propia iniciativa consientes de los beneficios para sus negocios, por otra parte permitirá que el empresario exija calidad, generando la necesidad en los oferentes de mejorar sus servicios y aumentar el impacto de los mismos de tal manera que aumente la cartera de clientes satisfechos con beneficios tangibles para de ambos interlocutores del mercado de SDE.
4. Desventaja competitiva que afecta las MIPyME's para insertarse con éxito en mercados globalizados, debido a: tecnología inadecuada y obsoleta, poco conocimiento de comercialización, pocas capacidades para mejorar diseños de productos y servicios, baja capacitación técnica de los trabajadores MIPyME's, el Proyecto posibilitará reducir en el sector las desventajas antes mencionadas.

**IV. OVERVIEW OF PROJECT PERFORMANCE ISSUES****Check key reasons for Unsatisfactory/Very Unsatisfactory IP Classification or Low Probability/Improbable DO Classification**

<input type="checkbox"/> Legislative approvals	<input type="checkbox"/> Consultant performance	<input type="checkbox"/> Environmental issues
<input type="checkbox"/> Borrower / executing agency commitment	<input type="checkbox"/> Inter-agency coordination	<input type="checkbox"/> Cost overrun
<input type="checkbox"/> Counterpart funding shortfall	<input type="checkbox"/> Supplier/contractor performance	<input type="checkbox"/> Qualified external audit
<input type="checkbox"/> Executing agency institutional capacity	<input type="checkbox"/> Project/component design	<input type="checkbox"/> Policy changes
<input type="checkbox"/> Organizational changes in executing agency	<input type="checkbox"/> Contract condition compliance delays	<input type="checkbox"/> Organizational changes
<input type="checkbox"/> Community/political opposition	<input type="checkbox"/> Bank efficiency (response delays)	<input type="checkbox"/> Executing agency personnel changes
<input type="checkbox"/> Executing agency staff deficiency	<input type="checkbox"/> Procurement difficulties	<input type="checkbox"/> Other (see Issues, Section VI)

V. PROJECT STATUS**Progress to date in implementing each component (Include reference to IP assumptions, if applicable)**

En octubre de 2000 inició la consultoría internacional de la empresa International Consulting Consortium (ICC), que apoya a la Unidad Técnica en el desarrollo de capacidades para el eficiente manejo del proyecto y cumplir con las condiciones previas para el acceso a los recursos de incentivos a la demanda (bonos).

En febrero del 2001 INDE presentó las condiciones previas al primer desembolso de los recursos del Componente de Incentivo a la Demanda, según lo establece la Sección Quinta del Convenio, a saber:

- a) Desarrollados los procedimientos y manuales operativos para el manejo de los incentivos a la demanda y oferta.
- b) Presentado el informe sobre la estructura general y definiciones fundamentales del sistema de monitoreo y evaluación.
- c) Desarrollados los patrones de desempeño financieros, operativos, e indicadores de impacto.
- d) Instalados todos los equipos de computación y desarrollado el software requerido para el control y manejo del sistema de Bonos.
- e) Presentado el plan operativo para el primer año de distribución de bonos.
- f) Establecido el Comité de Coordinación del Proyecto.
- g) Desarrollados los términos de referencia para la evaluación final de proyecto.

En consecuencia de lo anterior, con fecha 21 de marzo de 2001 fue declarada la elegibilidad de la ATN/ME-6465-NI la cual provee los recursos para la entrega de bonos de capacitación y vales de asistencia técnica y diagnóstico.

La Unidad Técnica integrada por 8 personas se completó e instaló en marzo de 2001. El 20 del mismo mes, se realizó una visita de inspección integrada por el Subrepresentante, la Analista de Sistema y la suscrita, la cual tuvo como objetivo verificar los avances que a la fecha el proyecto había logrado, se constató que las condiciones requeridas para iniciar la entrega de bonos se habían alcanzado, lo cual permitió que el proyecto diera inicio a su etapa de desarrollo.

El ejecutor ya cuenta con el sistema de monitoreo y evaluación (SME), el que fue implementado en el mes de junio de 2001. El SME fue financiado con recursos de la GTZ. Merece la pena destacar que, cada miembro del equipo del proyecto recibió orientación sobre la forma de aplicación y manejo de dicho sistema. Además se contempla el acompañamiento del experto que diseñó el sistema, considerándose una revisión y los ajustes meritorios, una vez transcurridos dos meses posteriores a su implementación.

El 27 de abril del corriente se realizó el lanzamiento del proyecto e inició la entrega de bonos. Al 27 de junio de 2001 se ha entregado un total de 38 bonos a un número de 31 empresas, se han acreditado 28 Instituciones de Capacitación y Asistencia Técnica (ICATs), que fueron evaluadas por el Comité de Selección y Acreditación de ICATs sobre la base de los criterios de acreditación, actualmente existen 47 Instituciones adicionales a las acreditadas que han sometido documentos para integrar el registro de oferentes acreditados en el proyecto. A la misma fecha se han rescatado 22 bonos, se estima que el tiempo requerido para el rescate en condiciones de pleno desarrollo del proyecto requerirá de 4 días.

Durante la reciente Misión de revisión de Cartera surgieron los siguientes acuerdos:

1. El aporte de contrapartida se realizará en pari passu por categoría de inversión.
2. INDE elaborará un plan de acción que establezca las metas de agosto a junio del 2002. El Plazo para la presentación de dicho plan al Banco es el 15 de agosto de 2001.
3. La Evaluación Intermedia del proyecto se realizará durante el mes de enero del 2002. No obstante, al 30 de noviembre deberá haber concluido el proceso de selección de la firma consultora y/o consultor individual que hará la referida evaluación.

Timeliness of Compliance with contractual conditions (If applicable)

N/A

“Qualified opinions” of external auditors

Reformulation (If applicable): Date of last reformulation : N/A . Briefly describe:



MULTILATERAL INVESTMENT FUND (MIF)



PROJECT PERFORMANCE MONITORING REPORT (MPPMR)

Lessons learned (If applicable):

- El trabajo de adaptar y lograr que los oferentes asimilen y adopten las nuevas reglas del juego que establece el Proyecto en un ambiente de libre mercado y competencia en la venta de servicios de desarrollo empresarial, requiere de un tiempo mucho mayor de lo previsto.
- Antes de iniciar la entrega de bonos se requiere un fuerte trabajo de estructuración y adecuación de los productos de los oferentes, de tal manera que al momento de lanzar el proyecto exista una oferta de productos estructurada y adecuada que permita a los demandantes (usuarios), variedad para la selección al momento de la compra. Lo anterior ha obligado a la Unidad Técnica a desarrollar un trabajo intenso muy de cerca con los oferentes, a pesar que la consultora internacional que asesora la Unidad Técnica visualizó este aspecto, no se detectó oportunamente las limitantes de los oferentes respecto a deficiencias que adolecen en diseño y adecuación de productos que puedan ofertar en un mercado abierto.

Potential Problems (If applicable):

VI. ISSUES AND ACTIONS

<u>Issue</u>	<u>Action</u>	<u>Responsible Unit</u>	<u>Date Action to be taken</u>	<u>Completed</u>
1. Sistema de Monitoreo y Evaluación.	Identificar e integrar los ajustes necesarios al Sistema de Monitoreo y Evaluación, la información se obtendrá en la prueba piloto de implementación del sistema.	INDE	27 de agosto de 2001	[]



MULTILATERAL INVESTMENT FUND (MIF)
PROJECT PERFORMANCE MONITORING REPORT (MPPMR)

