

**DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO  
FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES**

**ARGENTINA**

**PROMOVER LA SUPERVIVENCIA Y COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS  
FAMILIARES DE LA REGION CENTRO DE ARGENTINA**

(AR-M1020)

**MEMORANDO DE DONANTES**

Este documento fue preparado por el equipo de Proyecto integrado por: Svante Persson (FOMIN/IKM) quien lo lideró; Federico de Arteaga (FOMIN/OPS); Miguel Aldaz (FOMIN/IKM); Antonio Gaspar (FOMIN/DEU); Hector Castello (COF/CAR); Maria Martínez (LEG); y Álvaro Vilaseca (Consultor).

## ÍNDICE

I. ANTECEDENTES .....	1
II. OBJETIVOS Y COMPONENTES .....	2
III. COSTO Y FINANCIAMIENTO DEL PROYECTO .....	4
IV. ENTIDAD EJECUTORA Y MECANISMO DE EJECUCIÓN.....	5
V. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN.....	7
VI. BENEFICIOS Y RIESGOS DEL PROYECTO .....	8
VII. IMPACTO SOCIAL Y AMBIENTAL .....	8

## **ANEXOS**

ANEXO I	Marco Lógico
ANEXO II	Presupuesto
ANEXO III	Proyectos Similares y Afines

## **APÈNDICES**

I.	Proyecto de Resolución
----	------------------------

**INFORMACIÓN DISPONIBLE EN LOS ARCHIVOS TÉCNICOS DEL FOMIN**

DOCUMENTO 1	Reglamento Operativo
DOCUMENTO 2	Estados contables auditados del Ejecutor y estatutos del mismo
DOCUMENTO 3	Cronograma de ejecución.
DOCUMENTO 4	Evaluación Institucional de Universidad Siglo 21
DOCUMENTO 5	Cronograma
DOCUMENTO 6	Plan de Adquisiciones

**SIGLAS Y DEFINICIONES**

BID	Banco Interamericano de Desarrollo.
CESI	Comité de Medio Ambiente e Impacto Social
FOMIN	Fondo Multilateral de Inversiones
PYME	Pequeñas y Medianas Empresas
UCP	Unidad Coordinadora del Proyecto.
US21	Universidad Siglo21
EF	Empresas Familiares

**PROMOVER LA SUPERVIVENCIA Y COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS  
FAMILIARES DE LA REGION CENTRO DE ARGENTINA**

**(AR-M1020)**

**RESUMEN EJECUTIVO**

<b>Países beneficiarios:</b>	Argentina		
<b>Organismo Ejecutor</b>	Universidad Siglo 21		
<b>Beneficiarios:</b>	Las Empresas Familiares de la Región Centro (las provincias Córdoba, Entre Ríos y Santa Fe) de Argentina.		
<b>Financiamiento:</b>	Modalidad:	No reembolsable	(Facilidad III-A )
	FOMIN	US\$	801.575 (50%)
	LOCAL	US\$	802.040 (50%)
	<b>TOTAL</b>	<b>US\$</b>	<b>1.603.615 (100 %)</b>
<b>Objetivos:</b>	<p>El <b>fin</b> del proyecto es contribuir a la supervivencia y desarrollo de un mayor número de empresas familiares en la Región Centro de Argentina.</p> <p>El <b>propósito</b> es apoyar que las empresas familiares de la Región Centro de Argentina profesionalicen su gestión.</p> <p>Para lograr los objetivos, se prevé desarrollar el proyecto a través de cuatro componentes: (i) Sensibilización sobre la problemática de las empresas familiares y herramientas de gobierno para alternativas de solución; (ii) Capacitación de consultores y formación de empresarios; (iii) Implantación de las herramientas de protocolo y gobierno en empresas familiares; y (iv) Sistematización, evaluación y difusión de lecciones aprendidas.</p>		
<b>Calendario de ejecución:</b>	<p>Período de Ejecución: 36 meses</p> <p>Período de Desembolso: 42 meses</p>		
<b>Condiciones contractuales especiales:</b>	Condiciones previas al primer desembolso: (i) Convenios de ejecución con entidades de las provincias de Entre Ríos y Santa Fe; (ii) Comité Directivo para la ejecución del proyecto instalado; y (iii) el Coordinador preseleccionado.		
<b>Excepciones a las políticas:</b>	Ninguna		
<b>Revisión social y ambiental:</b>	El Comité de Impacto Ambiental y Social (CESI), dio su aprobación el 15 de septiembre de 2006 (CESI 36-06).		

## I. ANTECEDENTES

- 1.1 Se estima que existen actualmente 900 mil PyMEs en Argentina, de los cuales cerca de 59.000 existen formalmente en la Región Centro (las provincias Córdoba, Entre Ríos y Santa Fe). Entre el 80 y el 90 % de todas las empresas argentinas son familiares, representando mas del 50 % de la actividad económica<sup>1</sup>. Aproximadamente el 85 % de las empresas en la Región Centro son empresas familiares<sup>2</sup>. La Región Centro tiene una importancia clave para el desarrollo socio económico de Argentina. Cuenta con el 20 % del total de la población nacional, y una economía diversificada entre los sectores primario (12,7 %), secundario (27,32 %) y terciario (61 %). En el rubro de exportaciones, en el 2005 la Región Centro generó divisas cercanas a los US\$ 13 mil millones, es decir el 32 % de lo exportado por el país.
- 1.2 Numerosas investigaciones sobre la supervivencia de las EFs son consistentes, en cuanto a los resultados, destacando las dificultades en comparación con las empresas no familiares. En efecto, sólo la tercera parte de las empresas familiares que se crean alcanzan la segunda generación, el 15% transitan la tercera, y tan sólo el 1 % llega a la cuarta. Las estadísticas en Argentina, muestran porcentajes similares en este sentido, siendo que el 70 % de las empresas desaparece en la primera generación familiar, y la proporción se repite en las generaciones siguientes. El 30 % de las firmas las heredan los hijos y sólo el 5 % llegan a los nietos<sup>3</sup>. El problema general que este proyecto contribuirá a resolver es la falta de profesionalismo en la gestión empresarial y organización de las empresas familiares de la Región Centro en Argentina, que impide el crecimiento de estas empresas y pone en riesgo su supervivencia. Algunos de los problemas resultan de la falta de conocimiento de los líderes de las empresas familiares sobre la importancia de incorporar una gestión profesional hacia la transparencia y de tener un protocolo familiar. Estas dos cosas son fundamentales para que las empresas puedan tener mejor acceso a capital y mercados y asegurar su sostenibilidad. Además, no existe la masa critica de consultores y técnicos locales capacitados en proveer este tipo de servicios a las empresas familiares; consultores y técnicos que además contribuirán a crear la demanda por dicha gestión.
- 1.3 El Protocolo Familiar es un acuerdo de voluntades consensuado y unánime, desarrollado entre los miembros de una familia y la empresa familiar que hace posible la aparición de un código de conducta que regula las relaciones entre ellos. El Protocolo constituye la praxis jurídica que puede prevenir, o al menos, administrar toda la problemática que plantea la titularidad, sucesión y gobierno de la empresa familiar. No existen códigos o reglamentos jurídicos de protocolo familiar ya que es un proceso voluntario y de iniciativa propia de cada empresa. Sin embargo, hay recomendaciones y experiencias de Estados Unidos y Europa, especialmente en España, de cómo estructurar un protocolo familiar para que se profesionalice y preserve la supervivencia de una empresa familiar.
- 1.4 **La solución planteada** es atender focalizadamente las necesidades específicas y demandas de PyMEs familiares para superar los problemas de sucesión y gestión a través de la implementación de buenas practicas de gobierno corporativo y protocolo

<sup>1</sup> Instituto Iberoamericano de Empresas Familiares, Universidad de Flores, Argentina 2003.

<sup>2</sup> La definición de una empresa familiar es donde más de un individuo, de una misma familia, tienen a la empresa como un medio de vida. Podemos decir en sentido amplio que se trata de una empresa conducida y controlada por uno o más miembros de una familia.

<sup>3</sup> Instituto de Investigación Pública, Argentina, 1999.

familiar. Sobre dicha base se establecerá y validará un modelo que consiste en: a) Sensibilización sobre la problemática de las empresas familiares y herramientas de gobierno para alternativas de solución; b) capacitación de consultores y formación de empresarios; c) Implantación de las herramientas de protocolo y gobierno en empresas familiares; y d) Sistematización, evaluación y difusión de lecciones aprendidas.

- 1.5 **La adicionalidad e innovación** del proyecto están dadas por tratar la PyME familiar como un tipo específico de empresa que tiene sus propias características y aplicar buenas prácticas de gobierno corporativo, adaptadas al marco jurídico argentino, para ofrecer servicios adecuados y mejores posibilidades para las PyMEs familiares en la Región Centro de Argentina. En Argentina, como en el resto de LAC, existe una falta de conocimiento de la problemática y no hay una modalidad de financiamiento de un organismo internacional o institución para ofrecer las actividades presentadas en este proyecto. En ningún país de LAC se ha efectuado un proyecto similar al propuesto en el que las PyMEs familiares sean incentivadas a adoptar buenas prácticas de gobierno corporativo empezando por tratar su problemática familiar. De este modo se promoverá el profesionalismo y se fomentará su continuidad y sucesión. El FOMIN en esta iniciativa responde oportunamente a una necesidad importante del sector privado en la región.
- 1.6 El proyecto es consistente con las **Estrategias del Banco** de desarrollo del sector privado en la medida que persigue mejorar la competitividad y profesionalismo de las PYMES familiares. También permitirá complementar otras iniciativas de competitividad en fortalecer y consolidar el gobierno de las empresas. Por otra parte, el proyecto será complementario con otras operaciones del Banco que poseen fines relacionados. En la Estrategia de país con Argentina (2004-2008) del BID, se confirma el objetivo estratégico de apoyar al país a alcanzar un crecimiento sostenible y más equitativo, así como el área de acción de fortalecimiento del entorno para el crecimiento de las inversiones y de la productividad, incrementando la competitividad del país.
- 1.7 El Banco y el FOMIN han venido apoyando la incorporación de prácticas de gobierno corporativo como instrumento para mejorar la competitividad empresarial y fortalecer el mercado de capitales, principalmente a través de la creación de espacios que apoyen la difusión y profundización del concepto. FOMIN tiene varias operaciones para apoyo de las PyMEs en Argentina, y hasta ahora todas han tenido un alto impacto en la competitividad de las PyMEs. Adicionalmente, en la región LAC, el FOMIN ha financiado la promoción, en empresas de la región, de prácticas de gobierno corporativo en ámbitos más amplios como el de la Responsabilidad Social Empresarial. El Banco, por su parte, ha promovido la adopción de códigos de gobierno corporativo en empresas públicas de nivel nacional y subnacional.

## II. OBJETIVOS Y COMPONENTES

- 2.1 **Fin:** Contribuir a la supervivencia y desarrollo de un mayor número de empresas familiares en la Región Centro de Argentina. **Propósito:** Apoyar que las empresas familiares de la Región Centro de Argentina profesionalicen su gestión. Esto se realizará a través de cuatro componentes.



- 2.2 **Componente I: Sensibilización sobre la problemática de las empresas familiares y herramientas de solución** (FOMIN: US\$36.400; Contraparte local: US\$106.100)
- 2.3 Este componente tiene como objetivo que las EFs, así como otros grupos de interés comprendan que desde el punto de vista de la dinámica crítica de la relación entre la familia y la empresa, la supervivencia y desarrollo de este tipo de empresas depende del grado de profesionalización, principalmente mediante la implantación de estructuras de gobierno y protocolos de familia, que regulen la relación entre la familia y la empresa. Para ello, se llevarán a cabo diversas actividades: a) seminarios de sensibilización para EFs y otros grupos de interés; b) taller para la comprensión y alcance de los protocolos de familia y gobierno para el sector financiero; y c) diseño y mantenimiento de un sitio web especialmente realizado para el proyecto.
- 2.4 Los resultados que se esperan obtener de la ejecución de este componente son: (i) Al final del proyecto se sensibilizaron 4900 empresarios y actores relacionados con las empresas familiares; (ii) Sitio web del proyecto en operación, alcanzando el mínimo de 500 visitas el primer año, y duplicando anualmente el número de visitas que recibe, y; (iii) al menos 5 instituciones de apoyo estarán asociadas al proyecto.
- 2.5 **Componente II: Capacitación de consultores y formación de empresarios** (FOMIN: US\$86.800; Contraparte local: US\$192.800)
- 2.6 El objetivo de este componente, es capacitar consultores y formar empresarios a través de cursos específicos. La capacitación de empresarios será consecuencia del interés que generarán los seminarios de sensibilización. Se espera que los seminarios para otros grupos de interés también previstos en el Componente I, tengan un efecto similar en el caso de los consultores que participen en los mismos.
- 2.7 Para esto se financiarán las siguientes actividades y productos: (i) Asistencia técnica a 120 profesionales capacitándolos en la problemática, tópicos específicos, metodología, organización, etc. de los servicios de consultoría en EFs, de forma que les permita servir de agentes de cambio como asesores de EFs; (ii) Asistencia técnica a 800 personas, en calidad de propietarios o altos directivos, pertenecientes a 400 EFs, a través de cursos de formación directiva especializada en dirección de EFs, de modo que adquieran conocimientos profundos y habilidades prácticas de dirección; (iii) Se contratará a un profesional especializado en dirección de EFs, para que al mes 6 de iniciado el proyecto, elabore el diseño curricular, contenido académico y metodología pedagógica de ambos cursos de capacitación.
- 2.8 Los resultados que se esperan obtener de la ejecución de este componente son: (i) materiales diseñados e impresos; (ii) Se han capacitado 130 consultores y 900 empresarios en temas de protocolo de familia y gobierno corporativo; (iii) Se ha creado una red de consultores locales que esta publicada en el portal del proyecto.
- 2.9 **Componente III: Implantación de las herramientas de protocolo y gobierno en empresas familiares** (FOMIN: US\$390.000; Contraparte local: US\$286.000)
- 2.10 El objetivo de este componente es implantar las herramientas de estructuras de gobierno y redactar protocolos de familia en las Empresas Familiares. La implementación del Protocolo Familiar, al requerir la adopción de alguno de los

principios de gobierno corporativo, familiariza a empresarios y/o gestores con el gobierno corporativo y facilita que estos decidan implementarlos.

- 2.11 Para esto se financiarán las siguientes actividades: (i) Asistencia técnica para el diseño e implantación de estructuras de gobierno en la EF; (ii) Asistencia técnica para la redacción e implantación de un protocolo familiar.
- 2.12 Como resultado, se espera que al menos 200 EFs, participen en los talleres y actividades de seguimiento, para diseñar e implantar estructuras de gobierno en su EF. A su vez, que al menos 100 EFs, participen en los talleres y actividades de seguimiento, para redactar un Protocolo Familiar en su EF, que regule la relación entre la familia y la empresa.
- 2.13 **Componente IV: Sistematización, evaluación y difusión de lecciones aprendidas** (FOMIN: US\$33.300; Contraparte local: US\$45.000)
- 2.14 Este componente tiene el objetivo de explicitar, difundir, potenciar y mantener a lo largo del tiempo, el aprendizaje, mejora y beneficio que experimentaron las EFs participantes en las diversas etapas del proyecto. Se espera también, en base a las experiencias del proyecto, estar en posición de elaborar propuestas de acción al sector público e instituciones específicas de gobierno corporativo en Argentina.
- 2.15 Para ello, se llevarán a cabo diversas actividades: a) diseño y mantenimiento de un sistema de monitoreo y seguimiento de las EFs participantes; b) Elaboración de una publicación sobre gobierno y Protocolos de Familia en la EF; c) Seminarios enfocados en los resultados preliminares y lecciones aprendidas del proyecto; d) Incorporación en la curricula académica de la temática específica sobre dirección de EFs en programas de postgrado o formación ejecutiva; e) Realización de un seminario internacional sobre el contenido y resultados del proyecto; f) Taller de sostenibilidad y evaluación del proyecto; y g) Seminarios hacia los gobiernos provinciales y locales de la región en donde se ejecute el proyecto, para que promuevan la implementación de Protocolos Familiares en las empresas.
- 2.16 Los resultados que se esperan obtener de la ejecución de este componente son: (i) un informe con los resultados alcanzados mediante un análisis estadístico en tres instancias distintas a lo largo del proyecto (al mes 3, al mes 18 y al mes 36); (ii) una publicación que recoja los objetivos del proyecto, sus resultados e implicancias prácticas; (iii) 3 seminarios realizados sobre las lecciones aprendidas al mes 30, y otros 3 al mes 36; (iv) al menos en una universidad se incorpora un programa específico de dirección de EF a nivel de postgrado o formación ejecutiva; v) realización en Buenos Aires de una conferencia que analice los resultados del proyecto al final del mismo con expertos internacionales invitados; y vi) un taller de evaluación del proyecto y determinación de mecanismos a implantar que contribuyan sostener el proyecto en el futuro de manera independiente.

### III. COSTO Y FINANCIAMIENTO DEL PROYECTO

- 3.1 El presupuesto total del programa es de US\$1.603.615, de los cuales el FOMIN aportará US\$801.575 (50%) de carácter no reembolsable. Universidad Siglo 21 aportará US\$802.040 (50%) como contraparte local, con un 50% como mínimo en

efectivo. El aporte de Universidad Siglo 21 cubrirá principalmente la sensibilización, la capacitación y parte de los costos administrativos. El presupuesto estimado del Proyecto se presenta en el siguiente cuadro:

<b>Categorías presupuestarias</b>	<b>FOMIN</b>	<b>Universidad Siglo 21</b>	<b>TOTAL</b>	<b>%</b>
<b>Componente 1.</b> Sensibilización	36.400	106.100	142.500	8,8%
<b>Componente 2.</b> Capacitación	86.800	192.800	279.600	17,4%
<b>Componente 3.</b> Implantación	390.000	286.000	676.000	42.1%
<b>Componente 4.</b> Difusión	33.300	45.000	78.300	4,9%
<b>Coordinación y logística</b>	126.000	136.140	262.140	16,3%
<b>Evaluaciones</b>	70.000			4,4%
<b>Auditoria</b>	12.000			0,7%
<b>Imprevistos</b>	47.075	36.000	83.075	5,2%
<b>TOTAL</b>	<b>801.575</b>	<b>802.040</b>	<b>1.603.615</b>	<b>100%</b>

- 3.2 La **Sostenibilidad** será abordada a través de (i) la porción a cargo de las EFs por el pago de los servicios co-financiados por los Componentes II y III; (ii) el desarrollo de un mercado de cursos de formación y consultorías en las herramientas de gobierno y protocolo familiar, que genere una reducción de la problemática que aqueja a las EFs; (iii) un mayor nivel de desarrollo y crecimiento de las EFs debido a la superación de la problemática habitual; (iv) una disposición creciente a pagar el costo total de los servicios por parte de las EFs en la medida que evolucione el Proyecto; (v) mediante la incorporación de EFs que cuenten con financiamiento diferente a los de este Proyecto, sobre todo de instituciones financieras; y; (vi) consolidando a Universidad Siglo 21 como articulador de un modelo de implantación de estas herramientas a favor de las EFs, lo que permitirá continuar las actividades del Proyecto, como la venta de manuales prácticos, seminarios nacionales y regionales sobre éstas temáticas, y capacitación de consultores.

#### **IV. ENTIDAD EJECUTORA Y MECANISMO DE EJECUCIÓN**

- 4.1 **El Ejecutor** es la Fundación Universidad Siglo21 (US21) es una institución sin fines de lucro cuya misión es formar líderes emprendedores que contribuyan a aumentar la eficiencia y competitividad de las organizaciones públicas y privadas donde se desempeñen. La Universidad desarrolla actividades de asistencia técnica a empresas, organizaciones del sector público y del tercer sector, capacitación a empresas y profesionales, así como servicios de apoyo a la gestión de empresas en diferentes temáticas y áreas funcionales: comercialización, administración, recursos humanos, diseño industrial, gestión ambiental, entre otras. La Universidad se ha convertido en un referente importante de las empresas de la Región Centro, tanto desde el punto de vista de la capacitación de sus RRHH como a través de las actividades de extensión que allí se realizan.
- 4.2 La US21 ha participado en dos proyectos del FOMIN. En 1997, ejecutó el proyecto de capacitación a empresarios PyMEs (ATN/MH-5418- RG). La US21 también

participó en el componente SIDCAP (Sistema de Diagnostico de Capital Humano) del Programa para Capacitación de Trabajadores en Empresa (ATN/MH-6026-AR) que fue cofinanciado por el BID y la Fundación de Empresas de Córdoba.

- 4.3 La US21 será responsable de albergar la Unidad Coordinadora del proyecto (UCP) para coordinar la implementación de actividades. La UCP estará constituida por un Comité Directivo, un Consejo Consultivo, un coordinador del proyecto, un asistente de coordinador, un contador y una secretaria.
- 4.4 La UCP se encargará de: (i) la gerencia integral del Proyecto en las áreas financieras, administrativas y técnicas según el Reglamento Operativo; (ii) Seguimiento a la realización de las actividades del Proyecto; (iii) Diseño, implementación y ejecución del Reglamento Operativo; (iv) La organización y mantenimiento del archivo administrativo del Proyecto; (v) la contratación de bienes y servicios; (vi) La supervisión de los consultores; (vii) El control de la gestión y el manejo del presupuesto; (viii) El trámite de las solicitudes de desembolsos de la contribución del FOMIN; (ix) La preparación de los estados de cuenta de los recursos utilizados; (x) La presentación de informes administrativos y técnicos; y, (xi) La coordinación de acciones necesarias con los diferentes actores del Proyecto; (xii) La revisión y propuesta de cambios al Reglamento Operativo.
- 4.5 Se organizará un Comité Directivo que estará compuesto por 4 integrantes. Ellos son, el Presidente de la Fundación, el Rector de la Universidad, la Secretaria de Relaciones Institucionales y la Directora General de Administración. En particular, sus funciones son: acordar las pautas estratégicas, supervisar al Coordinador de Proyecto, aprobar los informes y las partidas presupuestarias. El Comité Directivo tendrá la responsabilidad de la selección del Coordinador del Proyecto, la puesta en vigencia y cumplimiento del Reglamento Operativo, y supervisar el presupuesto, el cumplimiento de la ejecución a través de la aprobación de los informes de progreso semestrales y los planes operativos semestrales, ayudar a identificar, y eventualmente proporcionar, recursos adicionales para apoyar el proyecto; y proporcionar las condiciones para asegurar sostenibilidad luego que culmine el financiamiento del FOMIN. Se organizarán, al menos, una reunión mensual y todas las sesiones adicionales que se requieran para la ejecución del Proyecto.
- 4.6 Otra figura institucional será el **Consejo Consultivo**, cuyos miembros representaran al menos a una Unión Industrial, al Sector financiero, a organismos de vinculación empresaria, a especialistas en empresas familiares y en comercialización. El Consejo tendrá cuatro reuniones anuales (cada 3 meses). Las instituciones potenciales a participar del Consejo son: expertos en dirección de Empresas Familiares (capacitación y consultoría, La Unión Industrial de Córdoba (UIC), La Unión Industrial de Santa Fe (UIS), La Unión Industrial de Entre Ríos (UIE), El Banco de Córdoba, El Banco Río/Universia, EuroCentro de Rosario, EuroCentro de Córdoba y El Comité Ejecutivo de Región Centro.
- 4.7 **Período de ejecución y desembolso:** 36 meses de ejecución, 42 meses de desembolsos (ver el Cronograma de Ejecución).
- 4.8 **Contrataciones de servicios de consultoría y bienes.** Se aplicarán los lineamientos generales del FOMIN para el diseño y la administración de operaciones de

Cooperación Técnica no reembolsables del 8 de agosto de 2006, basados en los documentos para la adquisición de bienes y obras del Banco, (GN-2349-7) y para la selección y contratación de consultores(GN-2350-7).

- 4.9 El Organismo Ejecutor llevará a cabo las adquisiciones de bienes y la selección y contratación de consultores contemplados en la operación, de conformidad con el convenio de cooperación técnica y el Plan de Adquisiciones y sus actualizaciones semestrales aprobadas por el Banco.

## **V. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN**

- 5.1 La Representación del Banco en Argentina será responsable de las actividades de supervisión y control, del seguimiento del cumplimiento de las cláusulas contractuales, de la tramitación de solicitudes de desembolso y de recibir los estados financieros auditados. La Universidad Siglo 21 será responsable de recopilar y analizar la información relevante para el seguimiento continuo de los indicadores establecidos en el Marco Lógico del Programa (Anexo I). También presentará informes semestrales de situación, tanto sobre las actividades financiadas por el FOMIN como aquellas apoyadas por Universidad Siglo 21, conforme a los requisitos estándar de información que aplica el Banco. Estos informes serán utilizados para el acompañamiento del Programa y la preparación del informe de cierre (PCR) según las normas del Banco.
- 5.2 El Banco contratará dos consultorías para las evaluaciones intermedia y final. La evaluación intermedia se contratará al haberse comprometido el 50% del aporte FOMIN o al haber transcurrido el 50% del periodo de desembolso, lo que ocurra primero. Esta evaluación tendrá como principal objetivo medir el avance del proyecto en cuanto al cumplimiento de los indicadores intermedios de resultado definidos dentro del marco lógico (ver Anexo I) poniendo especial énfasis en los siguientes aspectos: (i) un numero significativo de empresas familiares y consultores hayan sido sensibilizados y capacitados y que hayan mostrado un interés serio de participar en el proyecto; (ii) el grado de avance en la ejecución de cada Componente; (iii) la capacidad institucional del ejecutor y las demás instituciones involucradas en el Proyecto; y (iv) el cumplimiento del *pari passu* de la contraparte en conformidad con el presupuesto y el reglamento operativo. En caso de ser necesario, la evaluación intermedia formulará recomendaciones para que el Banco conjuntamente con la Entidad Ejecutora delinee acciones correctivas.
- 5.3 La evaluación final se llevará a cabo al concluir la ejecución o cuando se haya desembolsado el 95% de los recursos FOMIN, lo que ocurra primero y analizará el grado de cumplimiento de los indicadores finales de resultado definidos dentro del Marco Lógico y la línea de base; fundamentalmente en cuanto a: (i) un grupo (200) de empresas familiares hayan implantado una estructura de gobierno y (ii) un grupo (100) hayan redactado protocolos familiares que en su conjunto mostraría indicadores de desempeño satisfactorios (productividad y ventas). La evaluación también analizará el grado de sostenibilidad esperado de las acciones impulsadas por el Programa, una vez finalizada la contribución del FOMIN.

## VI. BENEFICIOS Y RIESGOS DEL PROYECTO

- 6.1 **Beneficios del proyecto.** El beneficio básico de este proyecto será contribuir a un mayor profesionalismo en la gestión empresarial y organización de las empresas familiares de la Región Centro en Argentina que ha impedido su crecimiento y ha puesto en riesgo su supervivencia. El beneficio es que las PyMEs de la Region Centro serán más competitivas, más profesionales en su gestión de la problemática de EFs. Además se habrán establecido un mercado de consultores independientes y profesionales y una red de instituciones en la Región Centro con capacidad para ser puntos de referencia sobre el tema de EFs. También se alcanzarán beneficios más amplios, para la comunidad empresarial y los agentes relacionados. En este sentido, cabe destacar la importancia de mejorar las prácticas de gobierno corporativo de las empresas en Latinoamérica y el Caribe, y en línea con los desarrollos internacionales sobre el tema, la CAF patrocinó en 2004 la elaboración de un manual práctico<sup>4</sup> que contiene hasta 51 medidas y cerca de 100 recomendaciones en la materia. El actual proyecto en La Región Centro de Argentina se beneficiará y complementará el proyecto FOMIN de buenas prácticas de gobierno corporativo en Ecuador, donde este Código Andino de Gobierno Corporativo será aplicado.
- 6.2 Los riesgos que presenta este proyecto es que no se consiga la masa crítica suficiente de PyMEs familiares de acuerdo con los criterios de elegibilidad establecidos. El proyecto responde a estos riesgos sensibilizando a las PyMEs respecto a la importancia de los servicios de consultoría para enfrentar los problemas de las empresas familiares. El proyecto prevé también la contratación de un especialista en comercialización para impulsar la demanda.

## VII. IMPACTO SOCIAL Y AMBIENTAL

- 7.1 No se esperan impactos sociales o ambientales significativos. En el diseño de cada proyecto se tendrá y se incorporarán acciones específicas de asesoramiento en materia ambiental. Los reglamentos operativos incluirán indicaciones sobre la necesidad de considerar en el análisis los temas ambientales en las actividades de los proyectos nacionales. Asimismo el cumplimiento de la normativa ambiental será usado como criterio de elegibilidad.

---

<sup>4</sup> Basado en los Lineamientos para un Código Andino de El “Report on the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance (Inglaterra 1992), OEDC “Principles on Corporate Governance (1999)” y las decenas de códigos nacionales que se han producido en los últimos cinco años.

ANEXO I  
MARCO LOGICO

**No. DE CONTROL:** AR-M1020  
**NOMBRE DEL PROYECTO:** “Promover la supervivencia y competitividad de las empresas familiares de la Región Centro de Argentina”  
**ORGANISMO EJECUTOR:** Universidad Siglo21

RESUMEN NARRATIVO DE OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACION	SUPUESTOS
<b>FIN</b>			
Contribuir a la supervivencia y desarrollo de un mayor número de empresas familiares en la Región Centro de Argentina.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tres años después de terminado el proyecto: El 80% de las empresas familiares de la Región Centro asistidas por el proyecto continúan en actividad.</li> <li>Al menos 300 empresas han implementado estructuras de gobierno en base al modelo desarrollado por el proyecto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Registros del sistema de monitoreo de la agencia ejecutora.</li> </ul>	La situación macroeconómica y política del país se mantiene estable.
<b>PROPOSITO</b>			
Apoyar que las empresas familiares de la Región Centro de Argentina profesionalicen su gestión.	<p>Al final del proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>200 empresas han implantado una estructura de gobierno para la dirección o la propiedad de la empresa familiar y 100 han redactado un protocolo familiar.</li> <li>Por lo menos el 80% de las empresas beneficiadas que implementaron el protocolo familiar muestran indicadores de desempeño satisfactorios (productividad y ventas) y perspectivas favorables de sostenibilidad.</li> <li>Por lo menos el 80% de las empresas asistidas en aspectos de gobierno muestran un nivel de satisfacción positivo con respecto a la asistencia recibida.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Línea de base.</li> <li>Evaluación intermedia y final (incluye encuesta para evaluar el nivel de satisfacción de las empresas beneficiadas)</li> <li>Existencia de protocolos familiares explicitados</li> <li>Taller de cierre y sostenibilidad</li> <li>Informe de Terminación del Proyecto (PCR).</li> <li>Sistema de seguimiento de la agencia ejecutora.</li> </ul>	Las empresas mantienen el interés de participar en el proyecto y existe demanda para participar en las actividades

RESUMEN NARRATIVO DE OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACION	SUPUESTOS
<p>COMPONENTES</p> <p>1 Sensibilización sobre la problemática de las empresas familiares y herramientas de gobierno para alternativas de solución.</p>	<p>A los 15 meses de ejecución:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pagina web implantada.</li> <li>• 2000 empresas sensibilizadas sobre la importancia del protocolo familiar, de las cuales el 30% han manifestado su interés en participar en el proyecto.</li> <li>• Por lo menos 300 empresas seleccionadas para recibir asistencia técnica directa del proyecto.</li> </ul> <p>Al final del proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Al final del proyecto se sensibilizaron 4900 empresarios y actores relacionados con las empresas familiares.</li> <li>• Sitio web del proyecto en operación, al final del primer año se han ingresado al menos 500 visitas, y duplicando anualmente el numero de visitas que recibe. Al menos 5 instituciones de apoyo estarán asociadas al proyecto, con o sin relaciones contractuales Euro Centro Córdoba, Eurocentro Rosario, Unión Industrial de Córdoba, Bolsa de Comercio de Córdoba, Revista Clarín-Pymes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Listado de asistencia y agenda de seminarios.</li> <li>• Cartas de interés de las empresas</li> <li>• Informes semestrales de progreso</li> </ul>	<p>Existencia de interés de las empresas en participar de los eventos.</p>
<p>2. Capacitación de consultores y formación de empresarios.</p>	<p>A los 15 meses de ejecución:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Al menos 120 consultores y 400 empresas capacitadas en los temas de protocolo de familia y gobierno corporativo.</li> </ul> <p>Al final del proyecto</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se capacitaron 920 empresarios y actores relacionados con las empresas familiares.</li> <li>• Se ha creado una red de consultores locales que esta publicada en el portal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informe de Progreso.</li> </ul>	<p>Existen empresarios y consultores con interés en capacitarse y existen profesionales formadores.</p>



	del proyecto.		
3. Implantación de las herramientas de protocolo y gobierno en empresas familiares.	<p>A los 18 meses de ejecución:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 300 empresas familiares han iniciado el proceso de implementación de estructuras de gobierno y protocolo familiar.</li> </ul> <p>Al final del proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se implantan estructuras de gobierno y se redactan protocolos familiares formalmente, en 200 y 100 empresas familiares, respectivamente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informes de los consultores e informes de progreso.</li> <li>• Evaluación final del proyecto.</li> </ul>	<p>Se mantiene el interés y compromiso por parte de los asociados por adoptar el modelo</p> <p>Se mantiene el interés y el compromiso por parte de los consultores por desarrollar aspectos de protocolo y gobierno para empresas familiares</p>
4. Sistematización, evaluación y difusión de lecciones aprendidas.	<p>A los seis meses de ejecución:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema de seguimiento y gestión del proyecto, implantado.</li> </ul> <p>Al final del proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Al menos una universidad ha incorporado programas específicos de dirección de la empresa familiar a nivel de Posgrado o de formación ejecutiva.</li> <li>• Se han realizado seis seminarios de divulgación del proyecto con alcance nacional y un seminario internacional, incluyendo la presentación de casos exitosos de empresas beneficiadas por el proyecto.</li> <li>• Se cuenta con un libro publicado que presenta los casos exitosos del proyecto y sistematiza el modelo de gobierno adoptado para asistir a las empresas familiares.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informe de Progreso y evaluación intermedia.</li> <li>• Lista de participantes, agenda, consultas a pagina web y originales de material impreso.</li> <li>• Informe de Progreso e Informe Final del ejecutor.</li> </ul>	<p>Existe el interés por parte de instituciones financieras, inversionistas y autoridades públicas relevantes por conocer el modelo de autorregulación desarrollado por el programa.</p>

RESUMEN NARRATIVO DE OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACION	SUPUESTOS
<b>ACTIVIDADES</b>  <u><b>Componente 1</b></u> 1.1 Seminarios de Sensibilización           1.2 Taller para la comprensión y alcance de los protocolos de familia y gobierno corporativo para el sector financiero  1.3 Diseño y actualización de la Página web           1.4 Seguimiento y Comercialización           1.5 Participación de personal directivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Al mes 3 y al mes 15, 15 seminarios de sensibilización repartidos en cada una de las 3 provincias realizado con al menos 2000 empresas (4000 asistentes)</li> <li>• Al mes 3 y al mes 15, 8 seminarios de sensibilización repartidos en cada una de las 3 provincias realizado con al menos 800 personas (consultores, periodistas, universidades, analistas de crédito, agencias de calificación, etc.)</li> <li>• Al mes 8, 3 talleres realizados en cada una de las provincias, sensibilizando 100 personas en total.</li> <li>• Desarrollo del sitio web en el mes 6</li> <li>• Al mes 8, informe de avance con red de contactos sistematizada y encuesta de evaluación.</li> <li>• Al menos la participación de un miembro del Comité de Directivo en la apertura de cada curso de capacitación propuesto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lista de participantes, agenda, materiales.</li> <li>• Lista de participantes, agenda, materiales</li> <li>• Lista de participantes, agenda, materiales.</li> <li>• Pagina Web desarrollada y existen mecanismos estadísticos de verificación.</li> <li>• Encuesta de evaluación del proyecto por parte de la empresa realizada y sistematizada</li> <li>• Presentación de los cursos en cada una de las sedes elegidas, realizada.</li> </ul>	

RESUMEN NARRATIVO DE OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACION	SUPUESTOS
<b>ACTIVIDADES</b>			
<b><u>Componente 2</u></b>			
2.1 Diseño curricular y de materiales para la capacitación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Al mes 6 materiales diseñados e impresos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Curso diseñado y material impreso.</li> </ul>	
2.2 Asistencia técnica para la capacitación de consultores.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Al mes 8 y al mes 20, al menos 120 consultores capacitados en 4 cursos en total (3 al mes 8 – uno por provincia - y 1 al mes 20)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lista de participantes, agenda, materiales y certificados entregados</li> </ul>	
2.3 Asistencia técnica para la comprensión y alcance de los protocolos de familia y gobierno corporativo para los empresarios.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Al mes 8 y al mes 24, al menos 400 empresas capacitadas en 24 cursos de 50 personas cada uno y 2 personas por empresa (16 al mes 8 – 7 Córdoba, 6 Santa Fe y 3 Entre Ríos - y 8 al mes 20 –3 Córdoba, 3 Santa Fe y 2 Entre Ríos-)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lista de participantes, agenda, materiales y certificados entregados</li> </ul>	
2.4 Participación de personal directivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Al menos una participación por directivo en la apertura de cada curso de capacitación propuesto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Presentación de los cursos en cada una de las sedes elegidas, realizada.</li> </ul>	
2.5 Seguimiento y Comercialización	<ul style="list-style-type: none"> <li>Al mes 24, informe final con red de contactos sistematizada y encuesta de evaluación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Encuesta de evaluación del proyecto por parte de la empresa realizada y sistematizada</li> </ul>	

RESUMEN NARRATIVO DE OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACION	SUPUESTOS
<b>ACTIVIDADES</b>  <u><b>Componente 3</b></u>  3.1 Asistencia técnica para el diseño e implantación del gobierno de la empresa familiar.  3.1.1 Talleres para el diseño del gobierno de la empresa familiar   3.1.2 Seguimiento por empresa para la implantación del gobierno de la empresa familiar  3.2 Asistencia técnica para el diseño e implantación del protocolo de la empresa familiar.  3.2.1 Talleres para el diseño del protocolo de familia  3.2.2. Seguimiento por empresa para formalización del protocolo  3.3 Seguimiento y comercialización	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Al mes 36 se diseñaron e implantaron estructuras de gobierno en al menos 200 empresas familiares</li> <li>• Al mes 30, al menos 600 empresarios (200 empresas) participaron en 10 talleres (4 Córdoba, 4 Santa Fe y 2 Entre Ríos, de 18 horas, y 60 personas cada uno (3 personas por empresa).</li> <li>• Al mes 36, al menos 200 empresas se le ha realizado seguimiento para la implantación del gobierno de la empresa familiar</li> <li>• Al mes 36 se redactaron y suscribieron protocolos de familia en al menos 100 empresas</li> <li>• Al mes 30, al menos 100 empresas participaron en 10 talleres (4 Córdoba, 4 Santa Fe y 2 Entre Ríos, de 30 horas cada uno (5 personas por empresa).</li> <li>• Al mes 36, al menos 100 empresas se le ha realizado seguimiento para la implantación del protocolo de familia</li> <li>• Al mes 24, informe final con red de contactos sistematizada y encuesta de evaluación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lista de participantes, agenda e informe del consultor por empresa</li> <li>• Informe de consultor por empresa sobre implantación del gobierno de la empresa familiar</li> <li>• Lista de participantes, agenda e informe del consultor por empresa</li> <li>• Informe de consultor y nota de formalización del protocolo de familia por empresa</li> <li>• Encuesta de evaluación del proyecto por parte de la empresa realizado y sistematizado</li> </ul>	
RESUMEN NARRATIVO DE OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACION	SUPUESTOS

<b>ACTIVIDADES</b> <b><u>Componente 4</u></b>			
4.1 Asistencia técnica para el diseño y mantenimiento de un sistema de monitoreo y seguimiento de las empresas participantes	<ul style="list-style-type: none"> <li>Informe estadístico realizado al mes 3, al mes 18 y al mes 36</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Informes parciales e informe final elaborado</li> </ul>	
4.2 Asistencia técnica para la elaboración de una publicación sobre gobierno y protocolo de la empresa familiar	<ul style="list-style-type: none"> <li>Publicación al final del proyecto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Publicación que recoge todo el proyecto y muestra las implicancias prácticas del mismo</li> </ul>	
4.3 Seminarios de difusión de resultados preliminares y lecciones aprendidas del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> <li>Al menos 3 seminarios de difusión realizados al mes 30 y 3 al mes 36 (dos por provincia) de lecciones aprendidas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lista de participantes, agenda e informe del consultor</li> </ul>	
4.4 Asistencia técnica para la incorporación en la currícula académica de la temática específica sobre la empresa familiar	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se ha elaborado la currícula a incorporar en la Universidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Oferta del curso diseñada</li> </ul>	
4.5 Seminario internacional de difusión final del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> <li>Al menos 1 conferencia organizada en Buenos Aires con invitados internacionales al final del proyecto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lista de participantes y presentaciones de conferencistas</li> </ul>	

RUBRO	FOMIN US\$	Aporte Local US\$	TOTAL US\$
<b>Coordinación y logística</b>	<b>\$126,000</b>	<b>\$136,140</b>	<b>\$262,140</b>
<b>Coordinación</b>			
<b>Personal</b>	<b>\$126,000</b>	<b>\$105,000</b>	<b>\$231,000</b>
Coordinador de Proyecto	\$126,000		\$126,000
Asistente de Coordinador		\$63,000	\$63,000
Contador (medio tiempo)		\$21,000	\$21,000
Secretaria		\$21,000	\$21,000
<b>Logística</b>	<b>\$0</b>	<b>\$31,140</b>	<b>\$31,140</b>
Espacio de oficina (US\$ 250 x mes)		\$10,500	\$10,500
Útiles (US\$100 x mes x 4 años)		\$1,800	\$1,800
Salas para reuniones (horas de sala 5 horas por 42 meses)		\$9,000	\$9,000
Comunicaciones (US\$ 500/mes)		\$8,400	\$8,400
Pasajes locales en DF(20*12*4)		\$1,440	\$1,440
<b>Componente 1</b>	<b>\$36,400</b>	<b>\$106,100</b>	<b>\$142,500</b>
<b>1.1 Seminarios de Sensibilización</b>	<b>\$36,400</b>	<b>\$70,400</b>	<b>\$106,800</b>
<b>1.2. Taller para comprensión y alcance de protocolos de familia y gobierno para sector financiero</b>		\$5,200	\$5,200
<b>1.3 Diseño y actualización de página web</b>		\$9,000	\$9,000
<b>1.4 Seguimiento y Comercialización</b>		\$6,000	\$6,000
<b>1.5 Participación personal directivo</b>		\$15,500	\$15,500
<b>Componente 2</b>	<b>\$86,800</b>	<b>\$192,800</b>	<b>\$279,600</b>
<b>2.1 Diseño curricular y de materiales para la capacitación</b>		\$15,200	\$15,200
<b>2.2 Asistencia técnica para la capacitación de consultores</b>	\$18,400	\$25,600	\$44,000
<b>2.3 Asistencia técnica para la capacitación de empresarios</b>	\$68,400	\$126,000	\$194,400
<b>2.4 Participación personal directivo</b>		\$14,000	\$14,000
<b>2.5 Seguimiento y Comercialización</b>		\$12,000	\$12,000
<b>Componente 3</b>	<b>\$390,000</b>	<b>\$286,000</b>	<b>\$676,000</b>
<b>3.1 Asistencia técnica para el diseño e implantación del gobierno de la empresa familiar.</b>	\$197,000	\$125,000	\$322,000
<b>3.1.1 Talleres para el diseño del gobierno de la empresa familiar</b>	\$37,000	\$5,000	\$42,000
<b>3.1.2 Seguimiento por empresa para la implantación del gobierno de la empresa familiar</b>	\$160,000	\$120,000	\$280,000
<b>3.2 Asistencia técnica para el diseño e implantación del protocolo de la empresa familiar.</b>	\$193,000	\$155,000	\$348,000
<b>3.2.1 Talleres para el diseño del protocolo de familia</b>	\$23,000	\$5,000	\$28,000
<b>3.2.2. Seguimiento por empresa para formalización del protocolo</b>	\$170,000	\$150,000	\$320,000
<b>3.3 Seguimiento y Comercialización</b>		\$6,000	\$6,000
<b>Componente 4</b>	<b>\$33,300</b>	<b>\$45,000</b>	<b>\$78,300</b>
<b>4.1 Asistencia técnica para el diseño y mantenimiento de un sistema de monitoreo y seguimiento de las empresas participantes</b>	\$18,000		\$18,000
<b>4.2 Asistencia técnica para la elaboración de una publicación sobre gobierno y protocolo de la empresa familiar</b>		\$10,000	\$10,000
<b>4.3 Seminarios de difusión de resultados preliminares y lecciones aprendidas del proyecto</b>	\$7,800	\$25,500	\$33,300
<b>4.4 Asistencia técnica para la incorporación en la currícula académica de la temática específica sobre la empresa familiar</b>		\$2,000	\$2,000
<b>4.5 Seminario internacional de difusión final del proyecto</b>	\$5,000	\$5,000	\$10,000
<b>4.6 Taller de evaluación final</b>	\$2,500	\$2,500	\$5,000
<b>SUB TOTAL</b>	<b>\$672,500</b>	<b>\$766,040</b>	<b>\$1,438,540</b>
Imprevistos 7%	\$47,075	\$36,000	\$83,075
Línea de base, sist de M&E y 2 Evaluaciones	\$70,000		\$70,000
Auditoría (3)	\$12,000		\$12,000
<b>TOTAL</b>	<b>\$801,575</b>	<b>\$802,040</b>	<b>\$1,603,615</b>
<b>GRAN TOTAL</b>	<b>\$801,575</b>	<b>\$802,040</b>	<b>\$1,603,615</b>
Porcentajes (excluyendo actividades del cluster)	50 %	50 %	100 %

**ANEXO III – PROYECTOS SIMILARES Y AFINES**  
**ARGENTINA: PROMOVER LA SUPERVIVENCIA Y COMPETITIVIDAD DE**  
**LAS EMPRESAS FAMILIARES DE LA REGION CENTRO DE ARGENTINA**  
**(AR-M1020)**

**A. Proyectos del Clúster de Simplificación Administrativa**  
N/A

**B. Proyectos FOMIN similares o relacionados al proyecto en Argentina**  
Ninguno

**C. Proyectos del Banco similares o relacionados al proyecto en Argentina**  
Ninguno

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO  
FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES

PROYECTO DE RESOLUCION

Argentina. Cooperación Técnica No Reembolsable ATN/---AR para Promover la Supervivencia  
y Competitividad de las Empresas Familiares de la Región Centro de Argentina

El Comité de Donantes del Fondo Multilateral de Inversiones

RESUELVE:

1. Autorizar al Presidente del Banco Interamericano de Desarrollo, o al representante que él designe, para que en nombre y representación del Banco, en su calidad de Administrador del Fondo Multilateral de Inversiones, proceda a formalizar los acuerdos necesarios con la Universidad Siglo 21, y a adoptar las demás medidas necesarias para la ejecución de la propuesta de proyecto contenida en el documento MIF/AT--- sobre cooperación técnica para promover la supervivencia y competitividad de las empresas familiares de la región centro de Argentina.
2. Destinar, para fines de esta resolución, hasta la suma de US\$801.575, o su equivalente en otras monedas convertibles, con cargo a los recursos de cooperación técnica de la Facilidad de Promoción de la Pequeña Empresa del Fondo Multilateral de Inversiones.
3. Establecer que la suma anterior sea otorgada con carácter no reembolsable.