Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO

JULIO 2012 - DICIEMBRE 2012

SECCIÓN 1: SÍNTESIS DEL PROYECTO

NOMBRE DEL PROYECTO: Desarrollo Local y la Formación Microempresas Rurales Proveedoras de Servicios

Nro. Proyecto: BO-M1031 - Nro. Operación: ATN/ME-11262-BO

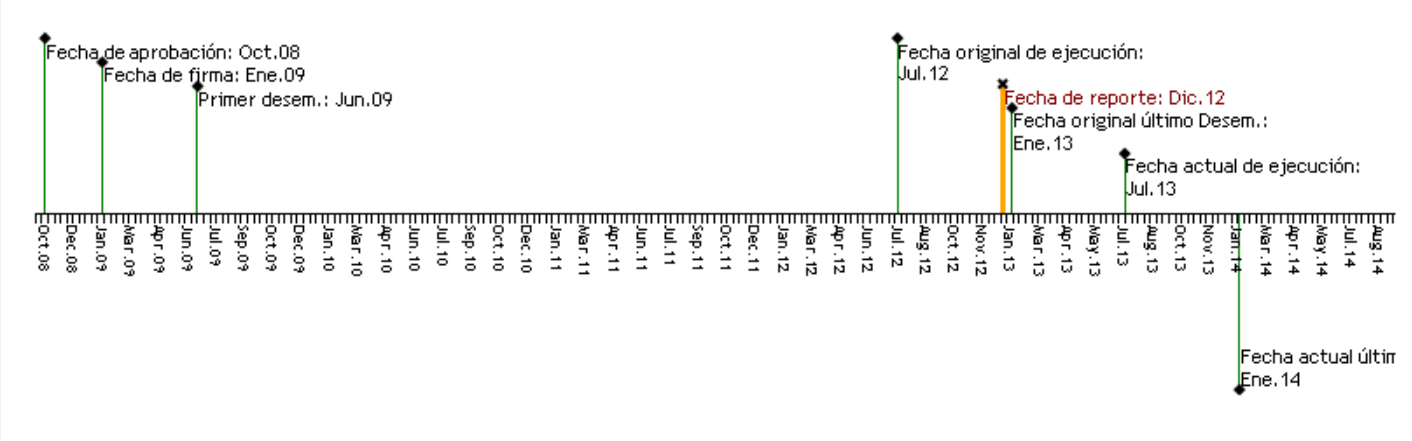
Propósito: Fortalecer el sector de las micro empresas rurales de servicios (MERS) y su inserción en los mercados locales, con apoyo de iniciativas público-privadas.

País Administrador	País Beneficiario	Grupo	Subgrupo
BOLIVIA	BOLIVIA	SME - Desarrollo de la pequeña y mediana empresa	PLED - Competitividad local

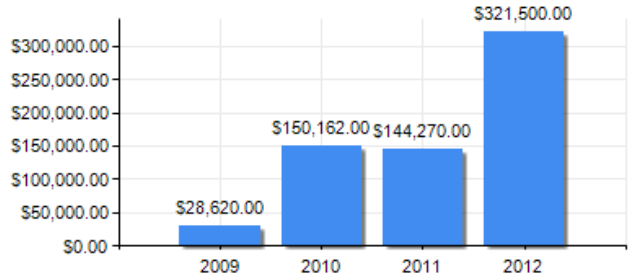
Agencia Ejecutora: Food for the Hungry International

Líder equipo de diseño: Escobar A., Alejandro
Líder equipo de supervisión: Ponce, Camille

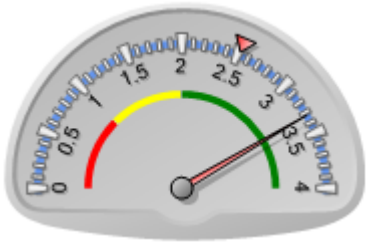
CRONOLOGÍA DE EVENTOS



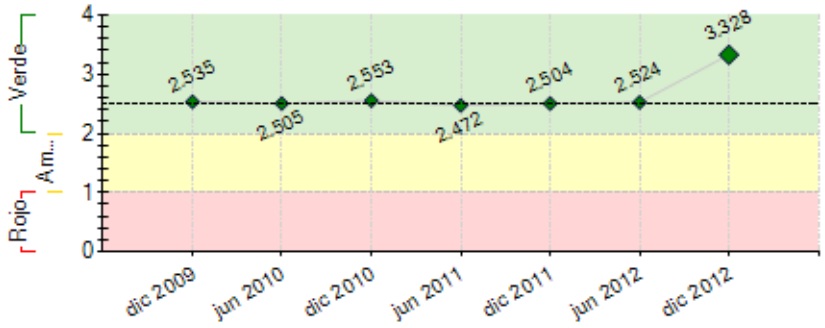
RECURSOS



PUNTAJE DE DESEMPEÑO



Puntaje actual: Satisfactorio: 3.328
Promedio FOMIN: 2.519

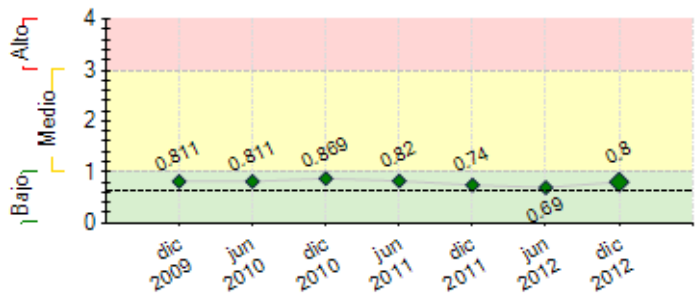


----- Promedio desempeño FOMIN

RIESGOS EXTERNOS

CAPACIDAD INSTITUCIONAL

	Riesgo
Administración Financiera:	---
Adquisiciones:	---
Capacidad Técnica:	---



---- Promedio de riesgo FOMIN: 0.641

SECCIÓN 2: DESEMPEÑO

Resumen del desempeño del proyecto desde el inicio

Hasta dic/12 el proyecto ha trabajado con 151 MERS; 104 de estas pueden ser consideradas "sostenibles y en funcionamiento" de acuerdo a los parámetros del indicador de propósito del ML. Desde el inicio del proyecto 115 MERS han alcanzado su formalización, se han generado 387 empleos y 103 MERS han generado contratos. En el semestre II/12 se reportan 5 nuevas MERS fortalecidas, a las 99 ya existentes. En todos los gobiernos municipales se han realizado contratos, alianzas o inversiones con sus MERS locales.

Se ha priorizado la implementación de Planes de Negocios para mejorar y/o diversificar sus servicios, incrementar los ingresos que contribuyan al alcance de la sostenibilidad de la MERS. En el último trimestre de 2012, para viabilizar las inversiones de los Planes de Negocios, se ha acompañado a las MERS en la gestión de financiamiento del Fondo Matching Grants y en el acceso a crédito de instituciones microfinancieras rurales; todo esto frente al riesgo de un programa público de subsidio financiero que va otorgar financiamiento con una contraparte de solo el 10% por parte de los beneficiarios.

Las perspectivas del proyecto para el logro del propósito central, requiere que se de continuidad al proceso de fortalecimiento organizacional y empresarial de las MERS, con el apoyo planificado y decidido de los Gobiernos Municipales y otras entidades públicas y privadas de promoción DEL, para que las MERS desarrollen una cultura empresarial competitiva y sostenible.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora
Se ha logrado una importante cobertura de MERS en el marco del proyecto. Hasta la fecha se han conseguido la mayor parte de los indicadores, habiendo logrado 387 empleos y un significativo avance en los planes de negocios de las MERS. Se ha puesto en funcionamiento el mecanismo de Matching Grants que fortalece a las MERS porque les proporciona un capital de arranque.
El crédito directo a través del Fondo de Proyectos se espera pueda ser implementado en los primeros meses de la gestión 2013.
Se espera que con todos los alcances logrados hasta la fecha, se tenga un cierre acorde a lo planificado en la fecha prevista, consiguiendo los resultados esperados.

Resumen del desempeño del proyecto en los últimos seis meses

En el semestre II/12, el proyecto ha priorizado el empoderamiento, la diversificación de servicios y el alcance de la sostenibilidad económica de las MERS, intensificado el trabajo con las MERS de servicios de agua, riego, transporte y de apoyo al sector productivo con potencial de crecimiento y que todavía no generan ingresos suficientes para prestar servicios permanentes y de calidad. Como resultado de este trabajo, se cuenta con 104 MERS fortalecidas y en funcionamiento, que pueden acceder al Fondo de Financiamiento Matching Grants para implementar pequeñas inversiones priorizadas por las MERS.

Los principales resultados alcanzados son: 11 nuevas MERS cuentan con Personalidad Jurídica, 84 nuevos empleos, 3 MERS han accedido a crédito y 13 al Fondo Matching Grants, 103 MERS han cumplido contratos a satisfacción y han alcanzado un 90% de cumplimiento de ventas/ ingresos con relación a lo pronosticado en sus Planes de Negocios. En los nueve municipios han realizado acciones de apoyo al sector privado en sus territorios.

En lo que resta del proyecto se pondrá a disposición de las MERS, los servicios de Plataforma de Créditos operada por ANED para que se puedan acceder a créditos en condiciones de mercado.

En el semestre II/12 las actividades de los consultores se concentraron en la fase de sostenibilidad de acuerdo a las recomendaciones de la EMT donde se ha fortalecido y reforzado las capacidades de gestión en 80 MERS priorizadas por el proyecto.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora
Se ha trabajado en la sostenibilidad de las acciones, en el forlatlecimiento de las MERS con mayores potencialidades, así como en la implementación de un

mecanismo de financiamiento (matching grant).
Se ve que las MERS están más sólidas y tienen posibilidades de sostenibilidad.
Para el siguiente semestre será importante realizar acciones de sistematización del conocimiento.

SECCIÓN 3: INDICADORES E HITOS

		Indicadores	Línea de base	Intermedio 1	Intermedio 2	Intermedio 3	Planeado	Logrado	Estado
Propósito: Fortalecer el sector de las micro empresas rurales de servicios (MERS) y su inserción en los mercados locales, con apoyo de iniciativas público-privadas.	**P.I1**	Número de MERS sostenibles y en funcionamiento.	0	50			80	78	
			Ene 2009	Ene 2011			Ene 2014	Dic 2012	
	P.I2	Número de empleos generados	0	150			320	387	
			Ene 2009	Ene 2011			Ene 2014	Dic 2012	
	P.I3	Número de municipios con contrato de servicio de una MER	0				8	9	
			Ene 2009				Ene 2014	Dic 2012	
	P.I4	Alianza público-privada en operación, en al menos 8 de los 9 municipios	0				8	9	
			Ene 2009				Ene 2014	Dic 2012	
	P.I5	Número de MERS beneficiarias.	0				115	150	
							Ene 2014	Dic 2012	
	P.I6	Número de microempresarios y empleados de MERS, beneficiarios del proyecto.	0				345	595	
							Ene 2014	Dic 2012	
Componente 1: Formación y Fortalecimiento de las Microempresas Rurales de Servicios MERS **Peso:** 70% **Clasificación:** Muy Satisfactorio	**C1.I1**	Porcentaje de MERS formalizadas.	0	30			70	100	Finalizado
			Ene 2009	Ene 2011			Ene 2014	Dic 2012	
	C1.I2	Porcentaje de MERS que aplican instrumentos de gestión empresarial	0	30			70	96	En curso
			Ene 2009	Ene 2011			Ene 2014	Dic 2012	
	C1.I3	Porcentaje de MERS que acceden a créditos	0	10			30	17.39	En curso
			Ene 2009	Ene 2011			Ene 2014	Dic 2012	
	C1.I4	Porcentaje de MERS con problemas de mora con el financiamiento durante todo el proyecto.	0	5			5	1	En curso
			Ene 2009	Ene 2011			Ene 2014	Dic 2012	
Componente 2: Encadenamiento comercial y territorial de las MERS **Peso:** 10% **Clasificación:** Muy Satisfactorio	**C2.I1**	Porcentaje de MERS que han prestado servicios a entidades públicas o privadas con contrato formal	0	30			80	90	En curso
			Ene 2009	Ene 2011			Ene 2014	Dic 2012	
	C2.I2	Porcentaje de cumplimiento de venta de servicios respecto a sus planes de negocio	0	50			70	90	En curso
			Ene 2009	Ene 2011			Ene 2014	Dic 2012	
	C2.I3	Porcentaje de MERS que cumplen sus contratos de servicios	0	20			60	90	En curso
			Ene 2009	Ene 2011			Ene 2014	Dic 2012	
Componente 3: Apoyo a la gestión del desarrollo local y empresarial **Peso:** 15% **Clasificación:** Muy Satisfactorio	**C3.I1**	Municipios que cumplen en al menos el 80 % sus alianzas público-privadas con fines de desarrollo	0	4			6	6	En curso
			Ene 2009	Ene 2011			Ene 2014	Dic 2012	
	C3.I2	Municipios que incorporan acciones de apoyo al sector productivo y las ejecutan	0	4			8	9	En curso
			Ene 2009	Ene 2011			Ene 2014	Dic 2012	
	C3.I3	Municipios que contratan anualmente los servicios de al menos una MERS.	0	4			6	9	En curso
			Ene 2009	Ene 2011			Ene 2014	Dic 2012	
Componente 4: Sistematización y difusión de resultados **Peso:** 5% **Clasificación:** Satisfactorio	**C4.I1**	Gobiernos locales que manifiestan interés de replicar las actividades del proyecto	0				3	1	En curso
			Ene 2009				Ene 2014	Dic 2012	
	C4.I2	Modelo de intervención en MERS publicado y difundido a ONG y gobiernos municipales	0				1	0.1	En curso
			Ene 2009				Ene 2014	Dic 2012	

	Hitos	Planeado	Fecha de cumplimiento	Logrado	Fecha alcanzada	Estado
H1	Condiciones previas	6	Jul 2009	6	May 2009	Logrado

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. Inestabilidad político-social en los gobiernos municipales.	Medio	FH tiene que suscribir convenios con los gobiernos municipales para respaldar sus acciones ante cambio de autoridades. Cuando existan cambios de autoridades, FH tendrá que reiniciar el proceso de sensibilización y difusión.	Project Coordinator
2. El gobierno está implementando una política de cofinanciamiento de capital de inversión o de trabajo para el sector agropecuario, donde solo pide una contraparte del 10% a los beneficiarios y el 90% lo cubre el gobierno, lo cual desincentiva a acceder al Fondo Matching Grats.	Medio	Promoción agresiva del Fondo Matching Grants a los beneficiarios del proyecto, para que pueden acceder al mismo de manera ágil y oportuna, acelerando el desembolso total de los fondos disponibles hasta marzo de 2013 de manera que llegue a todos los municpios del proyecto de manera equitativa.	Project Assistant
3. Mercados en los que participan las MERS son afectados por políticas públicas y por la situación económica.	Medio	FH tendría que buscar nuevos mercados. Políticas públicas se han mantenido constantes y la demanda interna en el país se ha incentivado.	Project Coordinator
4. Municipios no mantienen su política de apoyo al sector productivo.	Bajo	FH tendría que buscar nuevos municipios con los que se podría llevar adelante el proyecto. Hasta el momento todos los municipios han mantenido e incrementado su apoyo al sector productivo.	Project Assistant

5. Factores climáticos adversos impiden el trabajo en el área rural	Bajo	El proyecto tendría que hacer mayor énfasis donde los factores climáticos no afecten su desempeño. Las acciones de mitigación llevadsa adelantes incluyen: priorización del sector servicios por sobre el productivo, intensificar las acciones de los consultores antes y después de la época de lluvia.	Project Coordinator

NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO: Medio **NÚMERO TOTAL DE RIESGOS:** 9 **RIESGOS VIGENTES:** 9 **RIESGOS NO VIGENTES:** 0 **RIESGOS MITIGADOS:** 0

SECCIÓN 5: SOSTENIBILIDAD

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

FACTORES CRÍTICOS QUE PUEDEN AFECTAR LA SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO

[No se reportaron factores para este período]

Acciones realizadas o a ser implementadas relativas a la sostenibilidad:

En esta fase, los equipos de consultores de Sucre y Cochabamba han priorizado el trabajo con las MERS que tienen potencial de crecimiento y diversificación de servicios, se ha trabajado en la visibilidad del programa y de las MERS y se ha facilitado el acceso al fondo Matching Grants. Se ha trabajado en los tres componentes del Plan de Sostenibilidad. La fase de graduación se ha enfocado en el alcance de la sostenibilidad de las MERS con buen nivel de autogestión empresarial; la fase de reforzamiento se ha trabajado con las MERS que no tienen una clara visión empresarial y han demandado mayor tiempo para la implementación de herramientas de gestión empresarial y la fase de transferencia ha sido coordinada con los Gobiernos Municipales para visibilizar y contar con toda la información de las MERS que requieren del apoyo público-privado para mejorar la oferta de servicios, en beneficio de en beneficio de los usuarios y socios de las MERS. El acompañamiento a la implementación de Planes de Negocios y el empoderamiento de las MERS permitirán contar al final del proyecto con 80 MERS graduadas o trasferidas, 380 empleos generados y 8 Gobiernos Locales que implementan acciones de apoyo y promoción del Desarrollo Económico Local.

SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS

	Relativa a	Autor
1. Los proyectos de esta naturaleza deben contar con una estrategia de gestión de riesgos relacionados con las condiciones del entorno político, social, económico, tecnológico, climáticas (desastres naturales) y ambientales en el cual se va a promover el desarrollo de microempresas de servicios. Bajo este enfoque, los principales riesgos a tomar en cuenta son la pérdida de inversiones públicas y privadas en sistemas de riego y agua potable debido a factores climáticos, la inestabilidad política y el uso de prevendas en Gobiernos Municipales, la inestabilidad organizacional debido a las malas prácticas de administración de recursos, la falta de acceso a recursos financieros y a inovaciones tecnológicas y la falta de conocimiento de regulaciones ambientales por parte de actores públicos y privados. Una de las medidas clave frente a estos riesgos mencionados es el trabajo permanente en principios y valores para la promoción planificada, transparente y efectiva del desarrollo económico local.	Risk	Ruiz, Adolfo Angel
2. La principal base de sostenibilidad del proyecto, es el empoderamiento de los actores públicos y privados sobre el modelo de gestión público-privada, que viabilice el desarrollo y potenciamiento del sector de servicios del municipio. Con base en el modelo de desarrollo concertado, a nivel del Gobierno Municipal, ONGs e instituciones financieras, se debe coordinar el uso eficiente y focalizado de apoyo técnico y financiero para los sectores de servicios priorizados, según su potencial de crecimiento. A nivel de las organizaciones y microempresas de servicios, la visión de sostenibildad técnica y financiera debe plasmarse en la implementación efectiva de sus planes de negocio y en cumplimiento de contratos de servicios orientados a clientes del sector público y privado, basada en una estrategia de negocios competitiva y de desarrollo organizacional.	Sustainability	Ruiz, Adolfo Angel
3. En la etapa del diseño del proyecto, la estrategia de intervención del proyecto se la debe realizar conjuntamente con la Unidad DEL de los Gobiernos Municipales y las organizaciones representativas del sector servicios del municipio, en función de la linea base y en el Plan de Desarrollo Económico-Productivo del municipio. La estrategia de intervención definida, debe ser socializada y generar una agenda de responsabilidad compartida para encarar la implementación del proyecto, tomando en cuenta a las ONGs y otros actores DEL del Municipio.	Design	Ruiz, Adolfo Angel
4. El cambio de mentalidad de los líderes y trabajadores de las MERS, para que trabajen con un enfoque de prestación de servicios orientado a la satisfacción de necesidades de los clientes o usuarios, haciendo un uso eficiente de recursos, debe ser transmitido durante todas las fases del proyecto, durante todos los procesos de capacitación, asistencia técnica y acompañamiento. El enfoque de oferta de servicios, no está permitiendo mejorar la competitividad de los mismos. En el caso de las MERS de servicios de agua potable (EPSAS), que representan el 40% de las MERS del proyecto, este aspecto es fundamental, para brindar servicios de calidad, con tarifas que garanticen la sostenibilidad en el mediano y largo plazo. Por tanto en empoderamiento de este enfoque de trabajo y prestación de servicios puede definir la viabilidad o no de las MERS del proyecto.	Implementation	Ruiz, Adolfo Angel