Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO

ENERO 2013 - JUNIO 2013

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

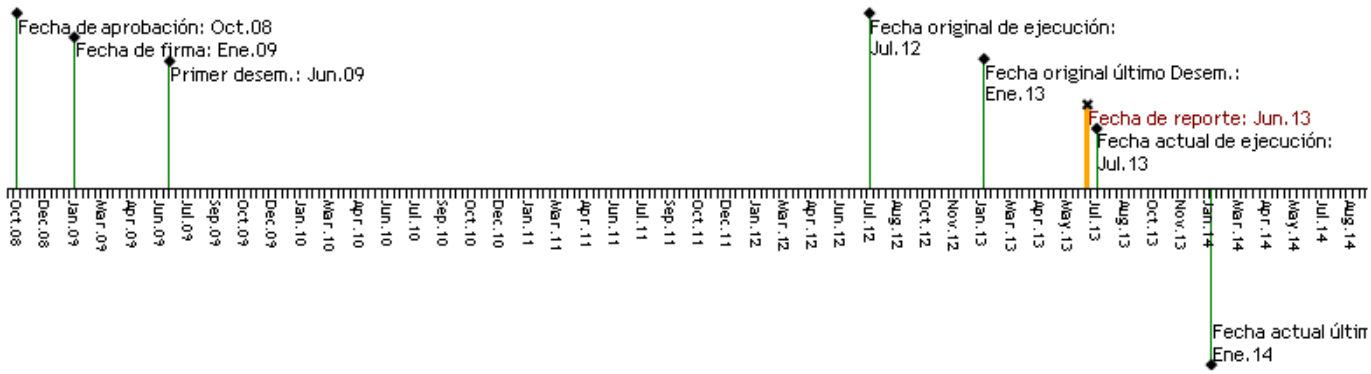
Resultado: Fortalecer el sector de las micro empresas rurales de servicios (MERS) y su inserción en los mercados locales, con apoyo de iniciativas público-privadas.

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

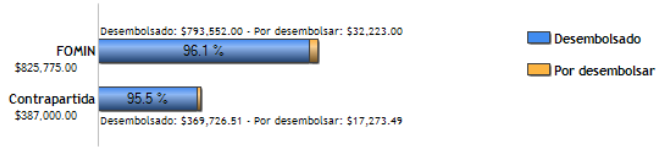
Agencia Ejecutora:

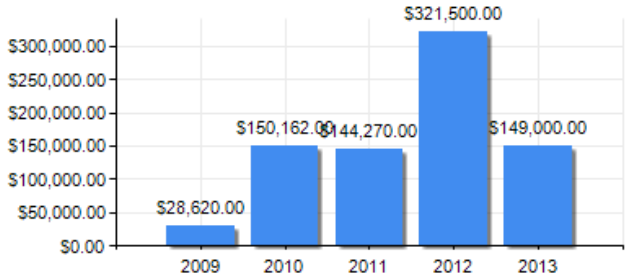
Líder equipo de diseño: Escobar A., Alejandro
Líder equipo de supervisión: Ponce, Camille Patricia

CRONOLOGÍA DE EVENTOS

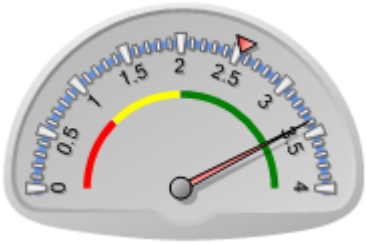


RECURSOS

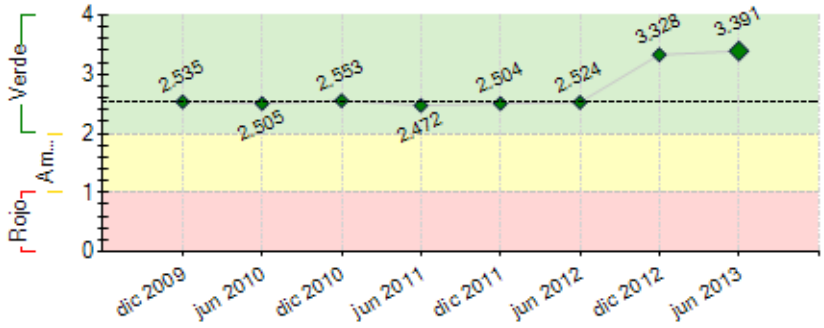




PUNTAJE DE DESEMPEÑO



Puntaje actual: Satisfactorio: 3.391
Promedio FOMIN: 2.535

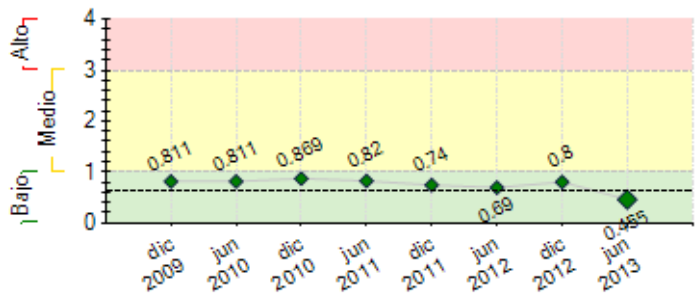


----- Promedio desempeño FOMIN

RIESGOS EXTERNOS

CAPACIDAD INSTITUCIONAL

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



---- Promedio de riesgo FOMIN: 0.631

SECCIÓN 2: DESEMPEÑO

Resumen del desempeño del proyecto desde el inicio

El proyecto intervino en 9 municipios rurales de Bolivia, expuestos a condiciones de alta vulnerabilidad socio-económica, para demostrar es posible desarrollar "microempresas rurales de servicios" capaces de dinamizar la economía local y ser complementarias a las actividades productivas tradicionalmente consideradas como eje del desarrollo rural.

Con el apoyo de los Gobiernos Municipales se fortaleció a 115 microempresas rurales de servicios (MERS), de las cuales 80 son sostenibles, han cambiando su visión y actitud para realizar negocios, brindan servicios de calidad y de valor agregando para el sector productivo y social, lo que las ha posicionado como negocios viables que generan empleo y contribuyen a revertir las tendencias migratorias campo – ciudad, aspecto que es reconocido por los Gobiernos Municipales y las organizaciones económicas y sociales. Como resultado del proceso de fortalecimiento y acompañamiento, las MERS cuentan con capacidades de autogestión de negocios, manejan eficientemente sus recursos, toman buenas decisiones de inversión, acceden a financiamiento y aplican criterios de calidad, salubridad y puntualidad en sus servicios.

El enfoque de intervención logró empoderar a las MERS en buenas prácticas de gestión empresarial, fortalecer los espacios de articulación pública-privada para la promoción del desarrollo local, dando lugar a un modelo de intervención exitoso, que puede ser replicado en otras regiones de Bolivia y otros países de Latinoamérica.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora
El proyecto ya ha concluido su plazo de ejecución y se ha realizado la evaluación final, la que ha dictaminado que ha sido muy satisfactorio, que ha logrado impulsar microempresas rurales de servicios (MERS) como un eje motor y alternativo al productivo para la economía local.
Se han logrado objetivos y resultados esperados y superado las metas planificadas. Se ha fortalecido a 115 y consolidado a más de 80 MERS que cuentan con capacidades empresariales para llevar adelante contratos incluve del estado o que pueden generar alianzas con el sector público para operar servicios.
Se ha validado la hipótesis inicial de diseño que estipulaba que se pueden generar empleos, distintos a los productivos en el área rural.

Resumen del desempeño del proyecto en los últimos seis meses

Se ha consolidado la visión empresarial y las capacidades de gestión de las 80 MERS priorizadas y empoderadas; se ha hecho acompañamiento a la gestión de financiamiento -"matching grants" y microcrédito- para la implementación de inversiones en maquinaria, equipo y herramientas de trabajo en más de 40 MERS, mejorando sus condiciones productivas, la calidad y diversificación de servicios, y su sostenibilidad financiera.

Se ha trabajado junto a los Gobiernos Municipales y las MERS, en la institucionalización de los espacios de articulación pública y privada, y en propuestas de proyectos de promoción del desarrollo local y empresarial, como es el caso del Proyecto presentado por el Gobierno Municipal de Torotoro al Programa de Desarrollo Local de la Unión Europea. Se ha consolidado la oferta de las MERS para que accedan a compras públicas por montos mayores a los de años anteriores, situación que viabiliza su crecimiento y la generación de nuevos empleos.

En coordinación con las MERS, los Gobiernos Municipales y las Gobernaciones de Chuquisaca y Cochabamba, se han realizado reuniones y eventos de transferencia, difusión y socialización de la experiencia del proyecto, para que la institucionalidad local –pública y privada- y otros organizaciones de desarrollo, continúen apoyando los procesos de fortalecimiento de MERS y redes de microempresas de servicios, como parte de estrategias concertadas de desarrollo del mercado de servicios sociales básicos y de apoyo a la producción.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora
En el primer semestre de este año se han concluido las actividades del proyecto, aplicando el plan de sostenibilidad desarrollado en la gestión 2012. Se han logrado las metas de los indicadores y lo que es más importante, se ha demostrado que en el área rural pueden existir negocios y/o alianzas público privadas para ofertar servicios.
Se cuenta con la información sistematizada del proyecto y se ha iniciado la fase de la preparación de los productos de conocimiento finales.

SECCIÓN 3: INDICADORES E HITOS

		Indicadores	Línea de base	Intermedio 1	Intermedio 2	Intermedio 3	Planeado	Logrado	Estado
Resultado: Fortalecer el sector de	**P.I1**	Número de MERS sostenibles y en funcionamiento.	0	50			80	80	

las micro empresas rurales de servicios (MERS) y su inserción en los mercados locales, con apoyo de iniciativas público-privadas.			Ene 2009	Ene 2011			Ene 2014	Jul 2013	
	P.I2	Número de empleos generados	0	150			320	387	
			Ene 2009	Ene 2011			Ene 2014	Jul 2013	
	P.I3	Número de municipios con contrato de servicio de una MER	0				8	9	
			Ene 2009				Ene 2014	Jul 2013	
	P.I4	Alianza público-privada en operación, en al menos 8 de los 9 municipios	0				8	9	
			Ene 2009				Ene 2014	Jul 2013	
	P.I5	Número de MERS beneficiarias.	0				115	150	
							Ene 2014	Jul 2013	
	P.I6	Número de microempresarios y empleados de MERS, beneficiarios del proyecto.	0				345	595	
							Ene 2014	Jul 2013	
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	
			Ene 2009	Ene 2011			Ene 2014	Dic 2012	
	C1.I2	Porcentaje de MERS que aplican instrumentos de gestión empresarial	0	30			70	96	
			Ene 2009	Ene 2011			Ene 2014	Dic 2012	
	C1.I3	Porcentaje de MERS que acceden a créditos	0	10			30	263	
			Ene 2009	Ene 2011			Ene 2014	Jun 2013	
	C1.I4	Porcentaje de MERS con problemas de mora con el financiamiento durante todo el proyecto.	0	5			5	1	
			Ene 2009	Ene 2011			Ene 2014	Jun 2013	
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	
			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	
			Ene 2009	Ene 2011			Ene 2014	Dic 2012	
	C2.I3	Porcentaje de MERS que cumplen sus contratos de servicios	0	20			60	90	
			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	
			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	
			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	
			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	
			Ene 2009				Ene 2014	Dic 2012	
	C4.I2	Modelo de intervención en MERS publicado y difundido a ONG y gobiernos municipales	0				1	0.8	
			Ene 2009				Ene 2014	Jun 2013	

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. 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.	Coordinador del proyecto
2. 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.	Asistente del proyecto
3. 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.	Coordinador del proyecto
4. Las condiciones socio-políticas y económicas del país cambian drásticamente.	Bajo	No se puede mitigar; el proyecto no ha sentido la necesidad de cambiar de zonas de intervención de bido a las condiciones socio políticas imperantes.	Asistente del proyecto
5. El proyecto de Ley de acceso universal y equitativo a los servicios de agua potable y energía eléctrica obliga a las EPSAS, a brindar servicios de agua de manera gratuita, sin explicar de donde se obtendrán los recursos para su mantenimiento	Bajo	Participar en espacios públicos para expresar la importancia del pago de tarifas y otros servicios para el manetenimiento y sostenibilidad de los servicios de agua sobre todo en el área rural	Asistente del proyecto

NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO: Bajo **NÚMERO TOTAL DE RIESGOS:** 10 **RIESGOS VIGENTES:** 8 **RIESGOS NO VIGENTES:** 0 **RIESGOS MITIGADOS:** 2

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:

La sostenibilidad fue abordada como un tema prioritario, habiendo elaborado un Plan de Sostenibilidad un año antes del cierre de ejecución, abarcando las dimensiones: gerencial, técnico, legal, financiero de MERS e institucional de los municipios, el mismo que ha sido cumplido casi en su totalidad.
La sostenibilidad del Proyecto, está en la continuidad de procesos de crecimiento de la mayoría de las MERS, que actualmente son autogestionarias. FH ha comprometido participar con sus propios especialistas en la orientación y asistencia en el crecimiento de éstas MERS, así como de ser un nexo entre los consultores especializados y las MERS.
La sostenibilidad del enfoque de desarrollo económico local en los municipios, prevee el trabajo conjunto con las empresas locales y se ha convenido entre FH y los gobiernos municipales un seguimiento al fortalecimiento de MERS, contratando a los consultores por parte del municipio. FH orientará a los municipios en la búsqueda de nuevas oportunidades de financiamiento para promover el DEL, bajo un enfoque de desarrollo económico rural sostenible en sus acciones, por lo que este enfoque puede considerarse un bien adquirido por FH/Bolivia.

SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS

	Relativa a	Autor
1. Es importante, contar con buenos sistemas de monitoreo que permitan un seguimiento continuo no sólo formal sino sustancial, que brinden información oportuna para la toma de decisiones. El mantener dicho sistema on-line reduce costos y asegura la información a tiempo.	Design	Ruiz, Adolfo Angel
2. En proyectos que buscan el desarrollo de competencias, habilidades y destrezas en las personas, no es suficiente alcanzar las metas cuantitativas previstas, sino es fundamental lograr metas cualitativas que materialicen cambios concretos.	Sustainability	Ruiz, Adolfo Angel
3. Es posible generar la articulación pública-privada, y lograr que la gestión municipal aproveche plenamente los recursos y capacidades empresariales existentes en su territorio.	Sustainability	Ruiz, Adolfo Angel
4. Cada EPSA presenta una situación particular y debe contemplar una intervención a la medida, que se consigue mediante una intervención flexible que combine consultorías especializadas de corto y largo plazo, con objetivos claramente especificados.	Implementation	Ruiz, Adolfo Angel
5. 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 prebendas en Gobiernos Municipales, la inestabilidad organizacional debido a las malas prácticas de administración de recursos, la falta de acceso a recursos financieros y a innovaciones tecnológicas y la falta de conocimiento de regulaciones ambientales por parte de actores públicos y privados.	Risk	Ruiz, Adolfo Angel
6. La 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. 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 sostenibilidad 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.	Sustainability	Ruiz, Adolfo Angel
7. Durante el proceso de selección de las MERS, se deben identificar las barreras culturales, sindicales y otras, para proponer estrategias y metodologías de promoverían el cambio de paradigmas de desarrollo y empresarialidad moderna, manteniendo el respeto a sus costumbres locales.	Design	Ruiz, Adolfo Angel
8. La innovación y diversificación de productos y servicios, no son conceptos abstractos para las microempresas rurales, más bien, resultan ser acciones concretas, que se derivan de la visión empresarial, por la cual los emprendedores están permanentemente identificando nuevas oportunidades para mejorar su desempeño económico y comercial.	Implementation	Ruiz, Adolfo Angel
9. Conceptos de calidad, productividad y competitividad pueden ser adoptados rápidamente por las microempresas rurales, independientemente del nivel de educación de sus socios.	Implementation	Ruiz, Adolfo Angel
10. Grupos organizados de la población rural, que llegan a empoderarse de la “lógica empresarial”, pueden conformar emprendimientos con verdadero potencial de crecimiento.	Implementation	Ruiz, Adolfo Angel