Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO

JULIO 2013 - DICIEMBRE 2013

SECCIÓN 1: SÍNTESIS DEL PROYECTO

NOMBRE DEL PROYECTO: Fortalecimiento de Organizaciones de Base para Combatir la Pobreza

Nro. Proyecto: RG-M1114 - Nro. Operación: ATN/ME-10891-RG

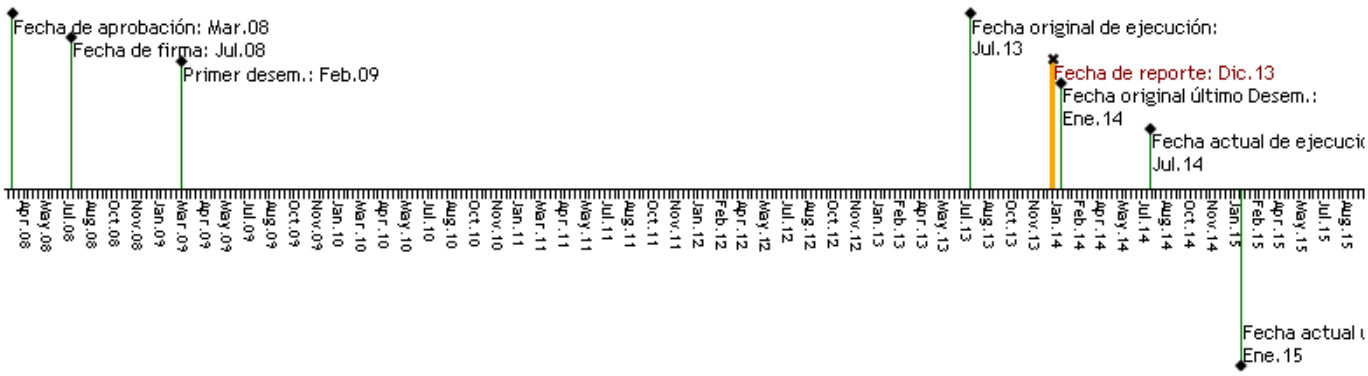
Resultado: Consolidar un modelo de desarrollo de base y fortalecimiento organizacional mediante alianzas entre Organizaciones de Base (ODB), fundaciones y organizaciones empresariales de Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, México y Perú.

País Administrador	País Beneficiario	Grupo	Subgrupo
COLOMBIA	ARGENTINA, BRASIL, CHILE, ECUADOR, MÉXICO, PERÚ	MDF - Desarrollo y funcionamiento de mercados	CISO - Organizaciones de la sociedad civil

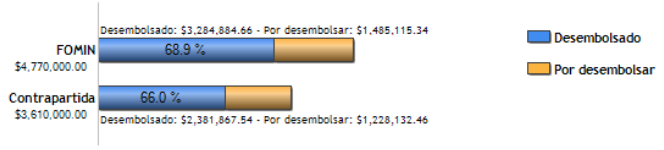
Agencia Ejecutora: Corporación Consorcio para el DesarrolloComunitario

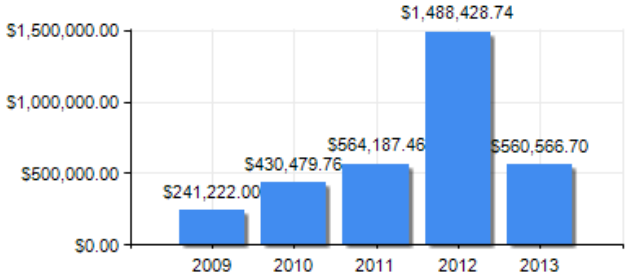
Líder equipo de diseño: Shepherd, Daniel
Líder equipo de supervisión: Ternent, Christine Marie

CRONOLOGÍA DE EVENTOS

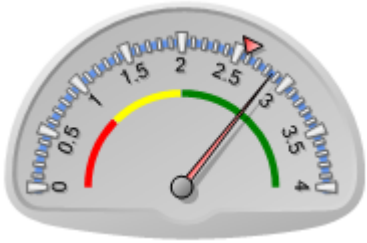


RECURSOS

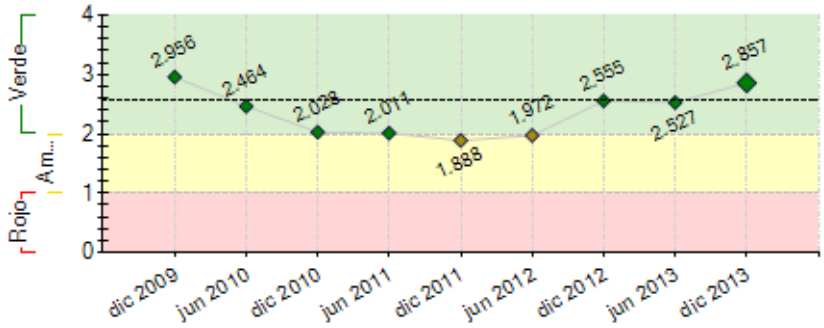




PUNTAJE DE DESEMPEÑO



Puntaje actual: Satisfactorio: 2.857
Promedio FOMIN: 2.579

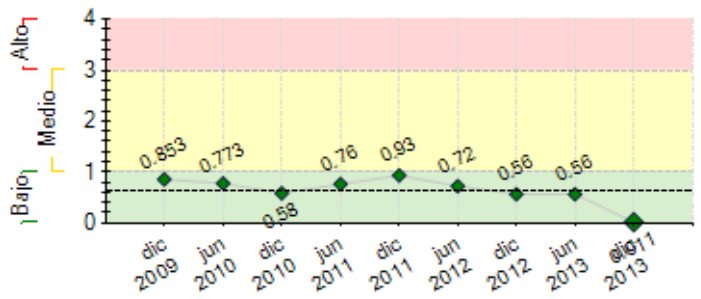


----- Promedio desempeño FOMIN

RIESGOS EXTERNOS

CAPACIDAD INSTITUCIONAL

	Riesgo
Administración Financiera:	0
Adquisiciones:	0
Capacidad Técnica:	0



---- Promedio de riesgo FOMIN: 0.625

SECCIÓN 2: DESEMPEÑO

Resumen del desempeño del proyecto desde el inicio

Programa regional (6 países) que apoya 70 proyectos productivos (154 Organizaciones de Base);que representan 3632 familias y 12062 personas. El 71% de organizaciones (de las 70 directamente responsables de los proyectos) presentan aumento de ingresos por ventas en US así: el 2% de éstas han tenido incrementos superiores a 300.000, el 12% entre 100.000 y 300.000, el 13% entre 20.000 y 99.999, el 17% entre 10.000 y 19.999, el 10% entre 5.000 y 9.999; el 13% entre 1.000 y 4.999 y el 4 incrementos inferiores a 1.000. El 13% de las Organizaciones han mantenido igual sus ingresos por ventas. El 17% de organizaciones presentan disminución en ingresos por ventas entre 500 y 78.000, debido a factores climáticos, orden público, demoras en obtener licencias especializadas.
El 66% de familias beneficiarias (de 70 organizaciones responsables de los proyectos) presentan un incremento de ingresos en US (por la actividad económica desarrollada con la organización) así: el 1% de las familias aumentaron sus ingresos en montos superiores a 7.000, el 6% entre 2.000 y 4.000, el 27% entre 1.000 y 1.999 y el 31% entre 500 y 999.

Las organizaciones se han fortalecido con los proyectos en lo administrativo, técnico, financiero y comercial. El 27% ha incrementado cultivos, el 54% ha estandarizado procesos productivos, desarrollado técnicas que les permite ser más competitivos, el 11% ha desarrollado nuevos productos, mejorado los existentes; el 14% ha realizado nuevos acuerdos comerciales.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

Parcialmente de acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora
Por no tenerse aún información adicional que permita entender si hay o no un modelo de desarrollo consolidado y sostenible, no se devuelve el PSR para que se aclare el desempeño acumulativo frente a este propósito. Por ejemplo, se requiere aclarar si el incremento en ventas es durante la vida del proyecto o anual. Asimismo, habría que conocer los costos para entender si las ventas generan un margen que se puede distribuir para mejorar los ingresos de la población que es el fin último de este proyecto.

Se hará un trabajo con el ejecutor en la etapa de prórroga que se le otorgó para definir bien que se va a medir tanto frente al propósito como frente al impacto con una la línea de base y lo que el programa logró con cada subproyecto. Para este fin, también se ha solicitado que la evaluación final llegue a todos los proyectos y no sólo por muestreo. Al no conocer aún estos temas es difícil opinar sobre si existe un modelo sostenible o no que es el propósito del proyecto. Es un proyecto que, a diferencia del modelo de negocios inclusivos, no parte de la demanda de una firma ancla como cliente, sino que se fortalece a la organización de base en lo que ésta y la fundación que la acompaña estiman que se puede producir y vender. Al finalizar el proyecto se podrá determinar si existe un modelo y cómo este se compara con el de negocios inclusivos para determinar qué modelo genera un mayor impacto sobre los ingresos de la poblacion.

Resumen del desempeño del proyecto en los últimos seis meses

Satisfactorio. Implementación Estrategia Buenas prácticas gestión comercial con 154 Organizaciones de base (ODB), a través de la cual cada una de las 70 organizaciones directamente responsables de los proyectos elaboraron 73 Planes Comerciales, 73 Planes de acción de los planes comerciales y 73 Portafolios de servicios; esto permitió a las organizaciones empezar a identificar sus debilidades y fortalezas comerciales (mercado, costos, producción), proyectarse comercialmente hasta 3 años, contar tanto las organizaciones como las fundaciones con un sistema de monitoreo y seguimiento de los planes de acción comercial que les permitirá revisar y planear su organización para mejorar su actuar comercial e ingresos. El 14% de Organizaciones ha logrado concretar otros acuerdos comerciales y el 22 % ha implementado acciones en el mejoramiento de la imagen de sus productos. Se cuenta con un diagnóstico empresarial por organización participante, que permitió seleccionar a aquellas más fortalecidas y avanzadas, para darles un acompañamiento personalizado en lo comercial y mercados durante el 2014. Se transfirió la metodología de Buenas Prácticas a las fundaciones, quienes la han aplicado a otras organizaciones. Se elaboró el Plan de Sostenibilidad del programa, que fue aprobado por el FOMIN, en el cual entre otras cosas se plantea el intercambio de experiencias entre organizaciones y coaching a 16 organizaciones. Se continuó el seguimiento técnico y financiero a los proyectos.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

Parcialmente de acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora
De nuevo, al no tener más conocimiento sobre lo que se ha logrado frente al propósito, no se devuelve el PSR otra vez. Sin embargo, el número de planes comerciales y portafolio de servicios no indica si se está llegando a un modelo de desarrollo consolidado para ODBs, que tendría que incorporar la sostenibilidad financiera de las mismas, tema que parece bastante improbable por ahora. Con el piloto que se aprobó para la prórroga para acompañar a las organizaciones que más avanzadas estén en el tema de comercialización, se podrá definir si realmente hay posibilidad no sólo de vender productos, sino de lograr rentabilidad y generar ingresos que mejoren la calidad de vida de la población y que se defina, cómo se medirá ese mejoramiento y cómo se compara contra otros proyectos parecidos con respecto al impacto y sostenibilidad.

SECCIÓN 3: INDICADORES E HITOS

		Indicadores	Línea de base	Intermedio 1	Intermedio 2	Intermedio 3	Planeado	Logrado	Estado
Resultado: Consolidar un modelo de desarrollo de base y fortalecimiento organizacional mediante alianzas entre Organizaciones de Base (ODB), fundaciones y organizaciones empresariales de Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, México y Perú.	**R.1**	ODB apoyadas y fortalecidas por el Programa, desarrollando nuevas oportunidades de ingresos para grupos productivos pobres y marginados.	0 Jul 2008				80 Jul 2013	140 Jun 2012	
	R.2	ODB capacitadas y fortalecidas, gestionan recursos para sus proyectos de desarrollo productivo de base.	0 Jul 2008				750 Jul 2013	478 Abr 2012	
	R.3	Porcentaje promedio del aumento de los ingresos reales del 50% de las familias beneficiarias directas del proyecto, realizado por las ODB participantes.	0 Jul 2008				5 Ene 2015	0 Jun 2010	
Componente 1: Promoción del programa y capacitación de organizaciones de base. **Peso:** 7% **Clasificación:** Satisfactorio	**C1.I1**	ODB conocen el Programa.	0 Jul 2008	750 Jul 2009			1500 Jul 2011	1690 Mar 2010	Finalizado
	C1.I2	ODB han sido capacitadas en formulación de proyectos.	0 Jul 2008	307 Jul 2009			307 Jul 2011	307 Jun 2010	Finalizado
	C1.I3	ODB han sido capacitadas en Buenas Prácticas de Gestión.	0 Jul 2008				80 Dic 2012	123 Dic 2012	Finalizado
	C1.I4	Porcentaje de fundaciones acompañantes que conocen el Programa.	0				100 Jul 2011	100 Dic 2010	Finalizado
	C1.I5	Tres módulos de aprendizaje desarrollados y con acceso virtual para las ODB: i) la comunicación como aliada estratégica del negocio, ii) formas básicas de comunicación en las organizaciones y iii) cómo diseñar y ejecutar planes de comunicación.	0	1 Abr 2014	2 Ago 2014		3 Dic 2014		
	C1.I6	16 ODBs cuentan con un plan de comunicación.	0	8 Nov 2014			16 Dic 2014		
	C1.I7	16 ODBs y sus respectivos 16 proyectos, acceden a los módulos de comunicación.	0	8 May 2014			16 Jun 2014		
Componente 2: Fondo concursable para apoyar proyectos de desarrollo de base. **Peso:** 90% **Clasificación:** Insatisfactorio	**C2.I1**	Sistema de seguimiento y evaluación para el desarrollo de base de los proyectos implementado en línea.	0 Jul 2008				1 Abr 2012	1 Ago 2012	
	C2.I2	Proyectos con ODB iniciados y en operación.	0 Jul 2008				80 Abr 2012	71 May 2013	Atrasado
	C2.I3	ODB con proyectos implementados, evaluados y sus informes finales publicados en línea. A la fecha hay un cumplimiento de 22 proyectos (21 de la primera convocatoria y 1 de la segunda convocatoria), de los 80 esperados. 26 proyectos corresponden a la primera convocatoria y 44 corresponden a la segunda convocatoria.	0 Jul 2008	30 May 2014	66 Dic 2014	70 Abr 2015	80 Ene 2015	22 Dic 2013	
	C2.I4	Una ayuda de memoria concertada y socializada, para las actividades a realizar en el periodo final del programa.	0				1 Abr 2014		
	C2.I5	Un cronograma consolidado (de los cinco países) de las actividades del Programa a realizar hasta el final del mismo.	0				1 Abr 2014		
	C2.I6	65 Planes de comercialización con 65 planes de acción y 65 portafolios de productos realizados por las ODBs según la metodología de Por América, publicados en línea	0				65 Ene 2014		
	C2.I7	16 planes de trabajo personalizado para las ODBs preseleccionadas, con enfoque de mejoramiento de sus capacidades, acceso a mercado y mayores ingresos. Incluye actividades y metas específicas.	0	6 Jul 2014			16 Ago 2014		
	C2.I8	16 informes con los indicadores finales de mejores capacidades comerciales, acceso efectivo a mercados, mayores utilidades y mayores ingresos.	0	6 Jul 2014			16 Ago 2014		
	C2.I9	16 ODB que han recibido acompañamiento en temas de información, análisis de mercados y competitividad.	0	8 Jul 2014			16 Dic 2014		
	C2.I10	50 ODBs, de las 70 que tiene el programa, realizan al menos una actividad de intercambio de experiencias a través del centro virtual.	0	25 Dic 2014			50 Ene 2015		
	C2.I11	Desarrollo de 15 sesiones presenciales (mínimo 30 organizaciones participantes en el proyecto), de intercambio de experiencias, en los 6 países.	0	5 Ago 2014			15 Dic 2014		
	C2.I12	15 documentos tipo "memorias" de cada una de las sesiones presenciales de intercambio de experiencias (en donde se evidencian tres elementos: el por qué del intercambio, el contenido del intercambio y los resultados del mismo, en términos de aprendizaje).	0	5 Ago 2014			15 Dic 2014		
	C2.I13	70 informes de los proyectos del programa, alimentando el sistema SISE.	0	50 Dic 2014			70 Abr 2015		
Componente 3: Sistematización de las lecciones aprendidas y difusión de los resultados. **Peso:** 3% **Clasificación:** Satisfactorio	**C3.I1**	Sistema de seguimiento del Programa, desarrollado e implementado en línea.	0 Jul 2008				1 Abr 2012	1 Jun 2012	
	C3.I2	Página Web del Programa, implementada.	0 Jul 2008				1 Jul 2009	1 Oct 2010	
	C3.I3	Se habrán divulgado a nivel nacional e internacional los casos y lecciones aprendidas por medio de Publicaciónes, videos u otros.	0 Jul 2008				1 Jul 2013	19 Jun 2013	Finalizado
	C3.I4	Evento internacional realizado, para compartir los logros y desafíos del modelo de intervención en el desarrollo de base, a nivel interamericano.	0 Jul 2008				1 Ene 2015	0 Dic 2010	
	C3.I5	Un sistema de seguimiento del programa operando adecuadamente y en una versión más amigable para el usuario.	0				1 Dic 2014		
	C3.I6	70 documentos de sistematización (uno por proyecto) con las lecciones aprendidas de las ODBs y sus 70 proyectos. A la fecha hay 23 documentos de sistematización publicados, que corresponden a los 23 proyectos ya ejecutados.	0	30 May 2014	66 Dic 2014		70 Ene 2015		
	C3.I7	Se contara con un documento de sistematización de la estrategia del Programa, el cual será divulgado a nivel nacional e internacional.	0				1 Ene 2015		
	C3.I8	Desarrollo de cinco videos sobre las experiencias exitosas de 5 ODBs y sus 5 proyectos documentados y divulgados a través de videos.	0				5 Dic 2014		
	C3.I9	Cinco eventos nacionales realizados, para compartir los logros y desafíos del modelo de intervención en el desarrollo de base, a nivel interamericano, el cual incluirá los actores principales de índole nacional, para compartir los resultados del proyecto, generando una reflexión en los temas de desarrollo encaminados al tema de generación de ingresos.	0	2 Ago 2014			5 Dic 2014		
	C3.I10	Evento internacional realizado, para compartir los logros y desafíos del modelo de intervención en el desarrollo de base, a nivel interamericano.	0				1 Ene 2015		

Hitos		Planeado	Fecha de cumplimiento	Logrado	Fecha alcanzada	Estado
H1	[*] Previous Conditions	5	Feb 2009	5	Ene 2009	Logrado

[*] Indica que el hito ha sido reformulado

FACTORES CRÍTICOS QUE HAN AFECTADO EL DESEMPEÑO

[X] Otros, cuáles?: Demora en el montaje del proyecto y la primera convocatoria

SECCIÓN 4: RIESGOS

RIESGOS MÁS RELEVANTES QUE PUEDEN AFECTAR EL DESEMPEÑO FUTURO

	Nivel	Acción de mitigación	Responsable
1. Los desfases de tiempo en los procesos de las Organizaciones de Base (ODB) y de inicio del programa, implica tiempo muy justo para poder desarrollar todas las actividades.	Bajo	Aprendiendo de dificultades de I Convocatoria, previsto acompañamiento más cercano de las EA y solicitar al Banco prórroga de tiempo de ejecución del programa. Disminución de tiempos en bancos de países para entregar recursos, agilizando ejecución proyectos. Mayor exigencia con cumplimiento de tiempos establecidos, entendiendo las dificultades que presenta ejecución de Proyectos. UE en espera de pronta respuesta a la solicitud de prórroga del Programa, para terminar ejecución de proyectos, eventos de difusión resultados (en c/país, Evento Internacional) y que se pueden realizar después de fecha inicial de cierre del Programa.	Project Assistant
2. Las Organizaciones de Base (ODB) tienen dificultades para elaborar y presentar suficiente y oportunamente los informes de ejecución técnica y financiera de los proyectos.	Bajo	Las Organizaciones de Base (ODB) de la II Convocatoria han mejorado los tiempos de presentación de informes, especialmente Brasil. En caso de dificultades en los informes la UE conjuntamente con la EA hace un acompañamiento más personalizado. El SISE no resulta sencillo para ser alimentado por las Organizaciones de Base, por lo tanto la UE continuará haciendo esta tarea. Riesgo permanente mitigado durante y al final del programa.	Project Assistant
3. La demora del Banco en respuesta a la solicitud de prórroga del Programa presentada, ha implicado incertidumbre en la realización de ciertas actividades, en tiempos y en general en la planeación del mismo.	Bajo	Se han atendido todos los requerimientos del banco, como realización del plan de sostenibilidad, reuniones , ajustes en tiempo, indicadores, etc.	Project Assistant

NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO: Bajo **NÚMERO TOTAL DE RIESGOS:** 8 **RIESGOS VIGENTES:** 3 **RIESGOS NO VIGENTES:** 0 **RIESGOS MITIGADOS:** 5

SECCIÓN 5: SOSTENIBILIDAD

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

FACTORES CRÍTICOS QUE PUEDEN AFECTAR LA SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO

Factor	Comentarios
[X] Ausencia de mecanismos de recuperación de costos o fuentes de financiamiento externas (gobierno, donantes y/o sector privado) para continuar con las actividades del proyecto una vez agotados los recursos del FOMIN	No se considera viable encontrar fondos para mantener el programa a futuro, aunque sí hay evidencia de que algunos proyectos puedan tener sostenibilidad por las fundaciones y que RedEAmérica pueda mantener el conocimiento generado por el proyecto y la red de actores.
[X] Falta de un **mercado** para los servicios y/o actividades desarrollados por el proyecto (baja capacidad de pago o demanda por tales servicios)	una de las lecciones aprendidas más importantes del programa es que es fundamental activar los proyectos desde la demanda. Si bien se aprobó una consultoría en comercialización, es claro que todos los proyectos no podrán ser sostenibles financieramente por falta de mercado.
[X] Falta de capacidad organizacional, gerencial y de gestión financiera para **continuar** y sustentar el programa una vez terminada la fase de ejecución	El ejecutor actual fue seleccionado porque el que debía ser por tener un mandato regional,RedEAmérica, no tenía personería jurídica. No obstante, Consorcio sólo trabaja en Colombia y por tanto no tendría por qué sostener el modelo regional. RedEAmérica no tiene los recursos para mantener el esquema de coordinación centralizado y sólo asumirá una parte del programa, en especial sobre el conocimiento y la red generada.

Acciones realizadas o a ser implementadas relativas a la sostenibilidad:

En este semestre se diseñó e implementó una encuesta sobre la sostenibilidad del Programa a las Entidades Acompañantes, quienes manifestaron su compromiso e interés por el mismo. Adicionalmente, se elaboró el Plan de Sostenibilidad de PorAmérica, en el cual se determinan las acciones relevantes a realizar (ya establecidas y nuevas) durante la vigencia del Programa, determinando igualmente cómo se transfiere a RedEAmérica el conocimiento adquirido, productos desarrollados, etc.

SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS

	Relativa a	Autor
1. Es claro que el proyecto debería haber iniciado desde la demanda con empresas ancla para haber orientado los productos de las ODBs hacia dicha demanda. Como alternativa en ejecución, se aprobó un trabajo de comercialización que si bien puede ayudar en algo, trabaja sobre productos que inicialmente no conocieron su demanda.	Design	Ternent, Christine Marie *[FOMIN]*
2. La mejor forma de aprendizaje y avance para las organizaciones, es aprender haciendo; las capacitaciones técnicas deben ir acompañadas de la implementación de lo aprendido.	Implementation	Hernández Duarte, Pilar
3. Para lograr avances en las organizaciones y sus proyectos es importante motivar el trabajo en equipo. Hemos evidenciado que bajo este esquema, las Organizaciones de Base han fortalecido sus procesos de desarrollo organizacional y productivo de las organizaciones, permitiendo una mayor sostenibilidad de estas en el tiempo.	Implementation	Hernández Duarte, Pilar
4. En proyectos de generación de ingresos es muy importante fortalecer a las organizaciones en temas comerciales. La estrategia de Buenas Prácticas de Gestión Comercial (BPGC) permitió a las Organizaciones de Base un mayor conocimiento de su organización, producto, competencia y proyectar su actividad económica a un año. Ello les abrió la posibilidad de acceder a nuevos recursos y proyectos.	Implementation	Hernández Duarte, Pilar
5. Entre mayor fortalecimiento organizacional de las Organizaciones de Base, se observa mayores niveles de producción a menores costos y por ende mejoras en los ingresos.	Implementation	Hernández Duarte, Pilar