Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO

ENERO 2014 - JUNIO 2014

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

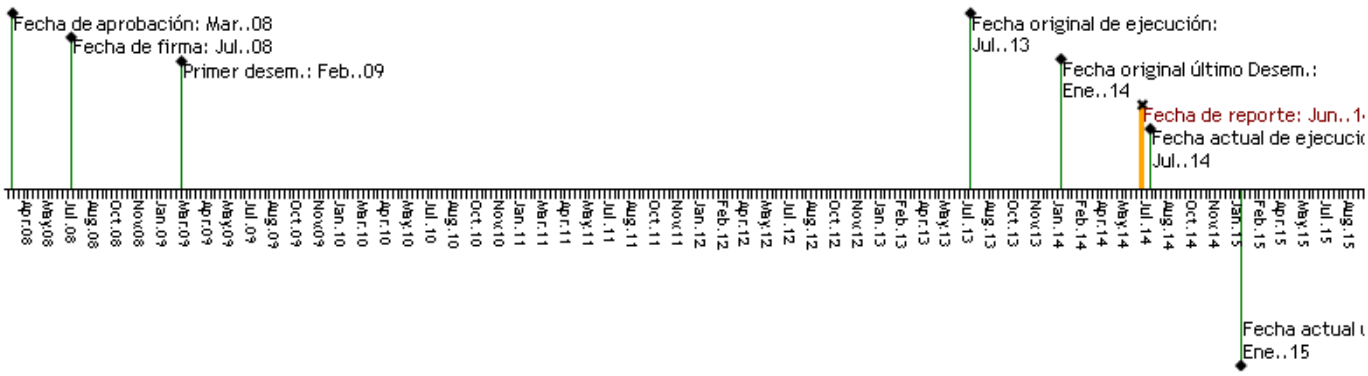
Resultado: Consolidar un modelo de desarrollo de base y fortalecimiento organizacional mediante alianzas entre Organizaciones de Base (ODB), fundaciones y organizaciones empresariales de Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, México y Perú.

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

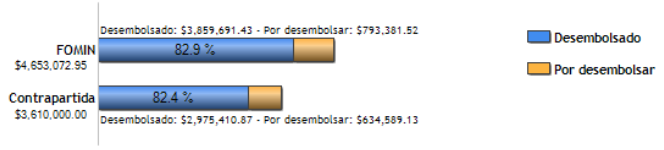
Agencia Ejecutora: Corporación Consorcio para el DesarrolloComunitario

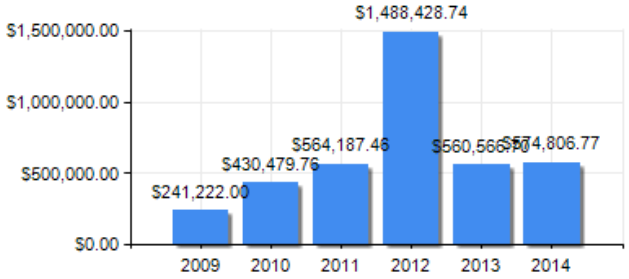
Líder equipo de diseño: Shepherd, Daniel
Líder equipo de supervisión: Ternent, Christine Marie

CRONOLOGÍA DE EVENTOS

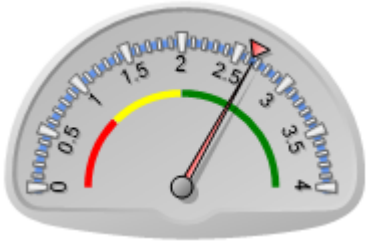


RECURSOS

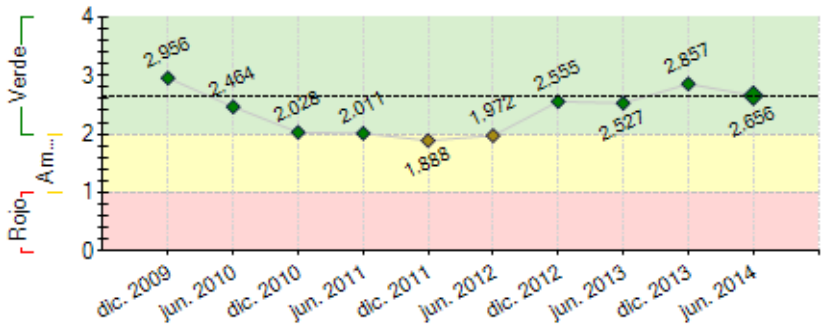




PUNTAJE DE DESEMPEÑO



Puntaje actual: Satisfactorio: 2.656
Promedio FOMIN: 2.64

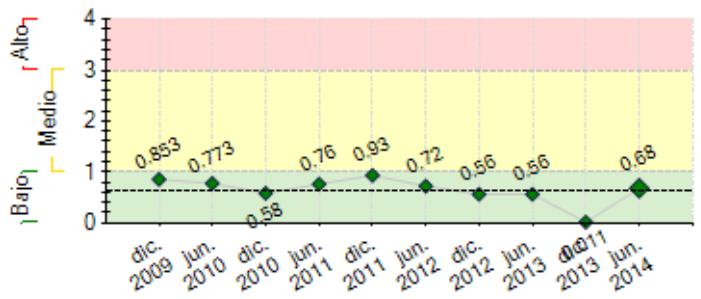


----- Promedio desempeño FOMIN

RIESGOS EXTERNOS

CAPACIDAD INSTITUCIONAL

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



---- Promedio de riesgo FOMIN: 0.616

SECCIÓN 2: DESEMPEÑO

Resumen del desempeño del proyecto desde el inicio

Alianza ODB y fundaciones ha consolidado modelo desarrollo de base, uniendo recursos y conocimientos en torno a objetivo común, posibilitando ODB fortalecidas organizacionalmente, con mayores capacidades técnicas aplicadas a actividad productiva. Resultados:*Tecnificación(23%odb),estandarización producción(54% odb)*;***Mejoramiento, ampliación, establecimiento infraestructura productiva y de comercialización****(30% odb)*;***Fortalecimiento capacidades comerciales****(100% odb)*;***Reducción costos producción****(14% odb)*;***Acuerdos comerciales estables*** *(11% odb).***Capacidad Gestión**:(recursos,alianzas,acceso financiero formal)**Dificultades:**condiciones climáticas, geográficas,orden público, culturales, financieras. Bajos niveles madurez algunas ODB. Demora respuesta del Banco, para aprobación: solicitud prórroga programa, presupuesto y desembolso. **Riesgos:** Menor tiempo del inicialmente planteado para actividades. ODB no logren responder adecuadamente exigencias mercado.**Mitigación:** Responder requerimientos al banco, ajuste cronograma Programa, compromiso consultores continuando trabajo con pagos posteriores,giro proyectos con recursos contrapartida continuando ejecución. Actividades adicionales: acompañamiento comercial personalizado ODB más fuertes, intercambio experiencias. **Perspectivas optimistas.** Actores Programa reiteran compromiso y apoyo, actividades planteadas realizadas adecuadamente. Nuevas actividades ejecutándose articuladamente, permitiendo potenciar tiempos, conocimientos y resultados

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

Parcialmente de acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora
La demora en otorgar la prórroga se debió a la demora del Ejecutor en entregar a satisfacción los documentos que requiere el BID-FOMIN para cualquier solicitud de prórroga y sin la cual es imposible presentar la prórroga a las instancias del BID-FOMIN.

La Especialista estima que viendo las últimas actividades realizadas y el nivel de los panelistas, especialmente en cadena de valor y creatividad, al final del proyecto se entendió el mensaje que se les ha venido indicando desde el comienzo y es que para que estos tipos de proyectos sean sostenibles para las Organizaciones de Base y las poblaciones vulnerables, es indispensable entender la demanda y organizar la producción en este sentido. Este proyecto inició desde la oferta de la población. En este momento, se está llevando a cabo una consultoría en comercialización con recursos del FOMIN para ayudar a las 16 organizaciones que tienen mayor desarrollo en el tema a entender la demanda y tener planes de comercialización más rigurosos.

Resumen del desempeño del proyecto en los últimos seis meses

Se obtuvo la Prórroga y el nuevo presupuesto del Programa. Se realizaron intercambios de experiencias entre ODBs del sector piscícola y panelero en Colombia fortaleciendo vínculos entre ellas. Taller con ODBs de Colombia en el cual empezaron a definir lineamientos de sus planes de comunicación. Realización Evento Nacional Colombia en el cual se compartieron resultados del programa y reflexiono sobre el mercado, innovación, aprendizajes y desafíos de las organizaciones y distintos sectores involucrados. Organizaciones psicolas y paneleras en proceso de alianzas gremiales. Algunas organizaciones fortaleciendo su participación en políticas públicas en el Valle y Cauca. El Arca córdoba (Argentina) ha iniciado la consolidación del circuito comercial que vincula prosumidores, comercializando de forma mayorista a una gran variedad de productos. El 78% de las ODBs ha fortalecido alianzas con organismos Públicos y Privados como escuelas, universidades, secretarias de turismo y agrícolas, entes territoriales, gobernaciones, alcaldías, empresa privada, para lograr mayor comercialización de sus productos y gestión de recursos. A junio de 2014 52 proyectos cuentan con ultimo desembolso de los cuales 32 han entregado informes finales de la ejecución de sus proyectos

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora
El primer semestre de 2014 se estima que el proyecto ha incorporado mucho del aprendizaje de los últimos años. Se espera conocer el impacto de la consultoría en comercialización y realizar la evaluación final para verificar si los cambios que se vieron como fundamentales en la evaluación intermedia, se han implementado y hasta qué punto se consideran sostenibles los proyectos con las poblaciones vulnerables.

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	**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	

fortalecimiento organizacional mediante alianzas entre Organizaciones de Base (ODB), fundaciones y organizaciones empresariales de Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, México y Perú.	**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	1892 Abr. 2012	Finalizado
	C1.I2	ODB han sido capacitadas en formulación de proyectos.	0 Jul. 2008	307 Jul. 2009			307 Jul. 2011	478 Abr. 2012	Finalizado
	C1.I3	ODB han sido capacitadas en Buenas Prácticas de Gestión.	0 Jul. 2008				80 Dic. 2012	123 Dic. 2013	Finalizado
	C1.I4	Porcentaje de fundaciones acompañantes que conocen el Programa.	0				100 Jul. 2011	100 May. 2012	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 Sep. 2014		3 Dic. 2014	1 Abr. 2014	En curso
	C1.I6	16 ODBs cuentan con un plan de comunicación.	0	8 Nov. 2014			16 Dic. 2014		En curso
	C1.I7	16 ODBs y sus respectivos 16 proyectos, acceden a los módulos de comunicación.	0	8 May. 2014			16 Jun. 2014	8 May. 2014	Finalizado
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	Finalizado
	C2.I2	Proyectos con ODB iniciados y en operación.	0 Jul. 2008				80 Abr. 2012	71 May. 2013	Finalizado
	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	32 Jun. 2014	En curso
	C2.I4	Una ayuda de memoria concertada y socializada, para las actividades a realizar en el periodo final del programa.	0				1 Abr. 2014	1 Abr. 2014	Finalizado
	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	1 Abr. 2014	Finalizado
	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	73 Ene. 2014	Finalizado
	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 Ago. 2014			16 Sep. 2014		
	C2.I8	16 informes con los indicadores finales de mejores capacidades comerciales, acceso efectivo a mercados, mayores utilidades y mayores ingresos.	0	6 Sep. 2014			16 Ene. 2015		
	C2.I9	16 ODB que han recibido acompañamiento en temas de información, análisis de mercados y competitividad.	0	8 Sep. 2014			16 Ene. 2015		
	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		En curso
	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	2 May. 2014	En curso
	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 Ago. 2012	Finalizado
	C3.I2	Página Web del Programa, implementada.	0 Jul. 2008				1 Jul. 2009	1 Oct. 2010	Finalizado
	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	24 Feb. 2014	En curso
	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	En curso
	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	33 Jun. 2014	En curso
	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	1 Jun. 2014	En curso
	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	1 Jun. 2014	En curso
	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		
	C3.I11	Plan y compromisos de Sostenibilidad por parte de RedEAmérica.	0				1 Oct. 2014	1 May. 2014	Finalizado

Hitos	Planeado	Fecha de	Logrado	Fecha alcanzada	Estado

			cumplimiento			
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] Capacidad institucional de la Agencia Ejecutora

[X] Diseño del proyecto/Componentes

SECCIÓN 4: RIESGOS

RIESGOS MÁS RELEVANTES QUE PUEDEN AFECTAR EL DESEMPEÑO FUTURO

	Nivel	Acción de mitigación	Responsable
1. La nueva entidad que asume el proyecto después de terminados los recursos del FOMIN, RedEAmérica, ya ha informado al FOMIN que no sigue el Programa Por América como fue desarrollado por el alto costo que conlleva el desarrollo centralizado en un país del programa. Por tanto, existe un riesgo de que por falta de recursos adicionales, se pueda perder lo realizado por el programa como tal, no lo realizado por las fundaciones acompañantes, que sí tiene más probabilidad de seguir.	Medio	El FOMIN ha insistido en que haya un trabajo sistemático de pasar todo el conocimiento, herramientas y documentación del Programa Por América a la nueva entidad Ejecutora, RedEAmérica y ha obtenido una respuesta positiva de parte tanto de la Red y como del Programa. Es fundamental que la perspectiva de la demanda por los productos y servicios de las comunidades quede incorporado al modelo, tema que se logró durante la prórroga. RedEAmérica ha indicado que está gestionando nuevos recursos para continuar con el apoyo a las Organizaciones de Base con el acompañamiento de las fundaciones empresariales y de pasar alguna parte del conocimiento a otras entidades en la región que están afiliadas a RedEAmérica.	Project Coordinator
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. En algunas ocasiones los retrasos en presentación de informes obedecen a factores diferentes a la dificultad de los formatos, como factores climáticos, cambios internos de la organización, permisos o licencias especiales que afectan la ejecución del proyecto.	Bajo	Frente a los documentos de cierre de aquellos proyectos atrasados se estableció un plan de choque con las ODBs y EAs, de acortar el tiempo de entrega de los mismos, se hizo el análisis de las actividades pendientes de esos proyectos y de acuerdo a ello se ajustaron los presupuestos (manteniendo el valor inicialmente aprobado), para lograr una ejecución acorde. En caso de dificultades en los informes la UE conjuntamente con la EA hace un acompañamiento más personalizado. Ajustes en las actividades de algunos proyectos, mayor acompañamiento a las Organizaciones por parte de las EA y UE frente a terceros (lograr licencias, permisos ambientales, sanitarios entre otros) Riesgo permanente mitigado durante y al final del programa.	Project Assistant

NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO: Bajo **NÚMERO TOTAL DE RIESGOS:** 9 **RIESGOS VIGENTES:** 2 **RIESGOS NO VIGENTES:** 1 **RIESGOS MITIGADOS:** 6

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	El programa, como se diseñó, se va a terminar porque es demasiado costoso para mantenerlo en el tiempo.
[X] Falta de un **mercado** para los servicios y/o actividades desarrollados por el proyecto (baja capacidad de pago o demanda por tales servicios)	Las ODBs y sus afiliados son demasiado débiles para pagar estos servicios y, además, están acostumbrados a que este tipo de servicios sean subsidiados. Al no partir del mercado sino de la oferta. Esto se está revisando durante la última etapa del proyecto y se espera tener lecciones aprendidas al respecto.
[X] Falta de capacidad organizacional, gerencial y de gestión financiera para **continuar** y sustentar el programa una vez terminada la fase de ejecución	La entidad que va a tomar el proyecto luego que termine su ejecución no tiene la capacidad financiera para mantener el programa como se diseñó y ya le ha avisado al Banco que no seguirá el programa como tal.
[X] Cambio de agencia ejecutora	La agencia ejecutora que debía ser la que iniciara con el proyecto pero no tenía personería jurídica es quien recibirá gran parte del conocimiento para mantener alguna parte de lo que se desarrolló con el proyecto. El programa como tal, no continua, aunque se ha indicado que se presentarán nuevos proyectos a otros financiadores en el futuro.

Acciones realizadas o a ser implementadas relativas a la sostenibilidad:

De acuerdo a los 5 ejes prioritarios de sostenibilidad del Programa determinados en el Plan, se vienen realizando las actividades estipuladas, haciendo partícipe a RedEAmérica, quien posteriormente utilizará las herramientas, el conocimiento, etc., en los diferentes espacios en los que ésta actúa, se mantiene el compromiso de las EAs.

SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS

	Relativa a	Autor
1. Generar espacios de reflexión con distintos sectores del Gobierno, cooperación, sector privado y academia, enriquece y fortalece la planeación, desarrollo, ejecución y proyección de esta clase de proyectos (Christine Ternent)	Design	Hernandez, Pilar
2. No es lo mismo un proyecto de política social en donde las actividades productivas buscan un ingreso de subsistencia, que un proyecto de política desarrollo empresarial en donde se inicia desde la demanda y se tienen consultores expertos en empresarialidad identificando potenciales ejecutores y seleccionando los proyectos a apoyar. Es importante que todos los socios entiendan lo mismo de lo esperado por el proyecto.	Implementation	Ternent, Christine Marie *[FOMIN]*
3. Los proyectos de este tipo con tantos actores en tantos países tienden a ser costosos de administrar centralizadamente. Se recomienda para nuevos proyectos entender mejor la capacidad de las entidades para sostener los programas para asegurar que la inversión del financiador se pueda sostener en el tiempo.	Design	Ternent, Christine Marie *[FOMIN]*
4. Trabajar temas de innovación con las organizaciones en proyectos de generación de ingresos, ayuda a generarles capacidades para fortalecerse y relacionarse con su entorno, con el mercado y ser más competitivas.	Design	Hernandez, Pilar
5. En el marco de estos programas, generar espacios de reflexión con distintos sectores como gobierno, cooperación, academia, sector privado, permite unir esfuerzos, conocimientos y nuevas formas de intervención.	Design	Hernandez, Pilar
6. Los intercambios favorecen el aprendizaje, fortalecen los lazos de confianza y de cooperación	Design	Hernandez, Pilar
7. El éxito de los procesos productivos se facilita con un adecuado acompañamiento. Éste debe estar orientado a fortalecer capacidades y a empoderar a los equipos de trabajo. Es importante que parta de los saberes locales y los reconozca. Se requiere, así mismo, que el diseño del acompañamiento prevea estrategias para minimizar la dependencia de las organizaciones a entidades externas: “El rol de una entidad acompañante nos enseñó que la capacidad de la organización se fortalece cuando un agente externo no hace una supervisión, sino que genera y lleva a la organización a descubrir por sí misma cuáles son sus fortalezas, sus debilidades, pero ante todo sus recursos internos para gestionar sus iniciativas”.	Implementation	Hernandez, Pilar
8. La alineación de las apuestas personales, familiares, organizativas y comunitarias es una condición para garantizar condiciones de sostenibilidad: “La organización es el lugar perfecto de anclaje de los sueños y anhelos individuales para procesarlos como sueños y anhelos colectivos”. Lo colectivo implica concertación y en ocasiones se presentan conflictos en el proceso. Por lo tanto, es vital fortalecer capacidades para la gestión efectiva del conflicto.	Implementation	Hernandez, Pilar
9. El conocimiento de los mecanismos de participación ciudadana facilita que los productores comiencen a ejercer sus derechos y a participar en los espacios locales y regionales para la toma de decisiones en el ámbito público donde se busca intervenir en los fallos del gobierno local y ser incluidos en los presupuestos que fortalezcan la ODB	Implementation	Hernandez, Pilar