Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO (FINAL)

ENERO 2012 - JUNIO 2012

SECCIÓN 1: SÍNTESIS DEL PROYECTO

NOMBRE DEL PROYECTO: Competitividad de las Cadenas Agroalimentarias del Valle Central de Tarija

Nro. Proyecto: BO-M1015 - Nro. Operación: ATN/ME-9863-BO

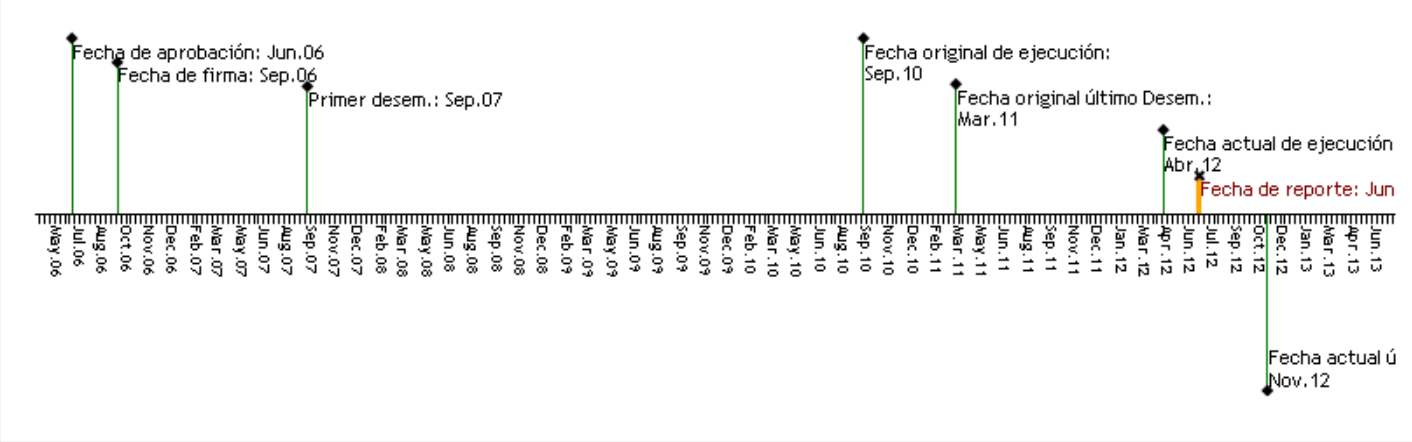
Propósito: Promover la empresarialidad y mejorar el desempeño competitivo de las PyME agroindustriales de productos de especialidad del VCT, mediante el desarrollo de acciones colectivas.

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

Agencia Ejecutora: FUNDACION PARA EL DESARROLLO DE LAS UNIVERSIDADES DE TARIJA Y POTOSI

Líder equipo de diseño: Cortellese, Claudio
Líder equipo de supervisión: Ponce, Camille

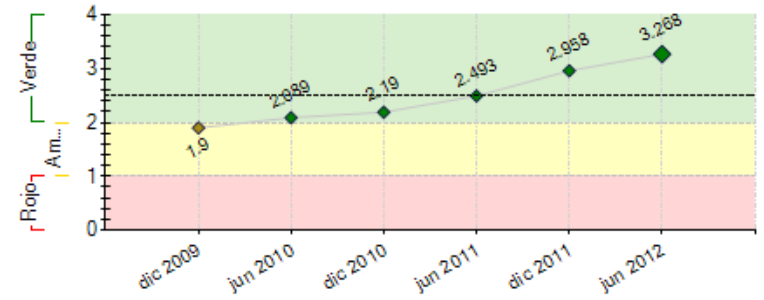
CRONOLOGÍA DE EVENTOS



RECURSOS

	Aprobado	Cancelado	Desembolsado
FOMIN	$1,050,000.00	$7,359.70	$1,042,640.30
Contrapartida	$0.00	$450,000.00	$449,674.50

PUNTAJE DE DESEMPEÑO



----- Promedio desempeño FOMIN

SECCIÓN 2: RESULTADOS Y LOGROS

Desempeño del proyecto una vez terminado

a) 344 MIPyME y Asociaciones de productores con la participación de 795 beneficiarios directos que representan alrededor de 3.645 personas en total involucrados en el proyecto b) 31 Acciones Colectivas (Fondo Concursable) promoviendo la innovación tecnológica, el mejoramiento de los productos y el acceso a mercados a tráves de la asistencia técnica, capacitación c) Creación de la Imagen de marca Tarija con Aromas y Sabores, la misma que se encuentra en proceso de posicionamiento, d) 4 instancias de articulación público- privadas consolidadas y/o fortalecidas, e) 96% de las MIPyME y/o asociaciones involucradas en el proyecto reportan mejoras en sus procesos productivos, de gestión y productos, e) 98% reportan un nivel de satisfacción postivo. Se han apalancado recursos adicionales por más de US$ 497 mil. Las MIPyME han incrementado sus clientes en un 65% y ampliado sus mercados a nivel local y nacional, y Tarija es reconocida como región productora de uva, vinos y singanis y también de jamones, quesos de cabra, miel, berries como parte de una nueva oferta productiva agroalimentaria de especialidad. Se han cumplido todos los indicadores de Marco lógico más allá de las metas previstas. La Ruta del Vino y Singani de Altura integrando los productos de especialidad es reconocida como producto turístico de Tarija. Dificultades: a) Escasa capacidad de las MIPyME para trabajar en forma asociada y compartir objetivos, b) Cambios recurrentes a nivel político institucional y de autoridades, c) Cambio de entidad ejecutora y demora en el inicio del proyecto por la renuncia de uno de los socios locales.
Soluciones: a) Trabajo permanente de generación de confianza y articulación entre las MIPyME y entre actores público privadas, b) Generación de alianzas público-privada., c) Socialización del enfoque y alcance del proyecto, d) Generación de alianzas insticuionales para la ejecución del proyecto e) Ajustes del proyecto con la evaluación de medio término. Sostenibilidad: a) Se cuenta con una estrategia de sostenibilidad para Tarija Aromas y Sabores, b) Actores públicos y privados altamente motivados y con altas expectativas por la marca Tarija, c) Ordenanza Municipal declarando Tarija Aromas y Sabores como emprendimiento de prioridad turístico- productiva para Tarija, d) Articulación de nuevos actores , e) Varios aliados institucionales dispuestos a colaborar con recursos para su consolidación; Cooperación Suiza para el Desarrollo, IDEPRO, RIMISP, PNUD, SNV

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

El proyecto ha logrado sus objetivos y sus resultados finales son muy satisfactorios, según lo determinado por la evaluación final, ya que se demostró que se superaron la mayor parte de los indicadores del proyecto y se llegó a muchos más beneficiarios de los esperados. Lo que es más relevante es que se logró demostrar que los negocios al interior y entre cadenas son factibles y que se obtienen mejores y mayores resultados si se hacen en forma conjunta, ya que ahora en Tarija se tienen negocios entre las distintas cadenas agroalimentarias de especialidad y con el sector turismo, así como en los distintos eslabones de dichas cadenas.
Adicionalmente se logró la creación de la imagen de marca Tarija, Aromas y Sabores, cuya semilla ha prendido entre los productores del Valle Central de Tarija y lo que es aun más destacable, entre los órganos públicos departamentales y municipales de la región.
Este proyecto ha demostrado que se puede lograr desarrollo económico local impulsado por el sector privado, a través de productores, micro y medianos empresarios, en coordinación con el sector público.
Ahora es fundamental ver la manera de lograr que la imagen de marca territorial pueda seguir avanzando, para lo que aun se requiere el impulso del sector público, el compromiso del sector privado y el apoyo de la cooperación internacional.

Evaluación final
Evaluación Final

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios del evaluador

Evaluación final http://mif.iadb.org/file.aspx?DOCNUM=37316312

SECCIÓN 3: INDICADORES

		Indicadores	Línea de base	Planeado	Logrado	Porcentaje
Propósito: Promover la empresarialidad y mejorar el desempeño competitivo de las PyME agroindustriales de productos de especialidad del VCT, mediante el desarrollo de acciones colectivas. **Clasificación:** Muy Satisfactorio	**P.I1**	Incremento del número de clientes a los que venden las MIPyME y/o asociaciones beneficiarias.	0	20	65	325 %
	P.I2	Porcentaje de las MIPyME y/o asociaciones participantes que reportan un nivel de satisfacción positivo con relación a las intervenciones del proyecto.	0	80	98	123 %
	P.I3	Porcentaje de MIPyME y/o asociaciones que han realizado mejoras en sus procesos productivos y de gestión.	0	50	96	192 %
	P.I4	Se han apalancado recursos adicionales para cumplir con los objetivos del proyecto.			Si	100 %
	P.I5	Número de MyPyME y/o Asociaciones del VCT que reciben beneficios de proyecto.	0	100	344	344 %
	P.I6	Número de municipios del Valle Central de Tarija beneficiarios del proyecto.	0	6	6	100 %
Componente 1: Articulación agroindustrial en el VCT. **Peso:** 20% **Clasificación:** Muy Satisfactorio	**C1.I1**	Plan de Mejoramiento Competitivo de las 5 cadenas y de turismo elaborado con la participación de los principales actores, que refleja la visión compartida del VCT.	0	1	1	100 %
	C1.I2	Plan de Mejoramiento Competitivo Articulado de cadenas, con planes de acción consensuados con los distintos actores privados y de los gobiernos departamentales locales del VCT.	0	1	1	100 %
	C1.I3	Porcentaje del Plan de Mejoramiento Competitivo que ha sido implementado.	0	10	23	230 %
	C1.I4	Instancias de articulación público - privadas que se se han desarrollado o fortalecido.	0	3	4	133 %
Componente 2: Iniciativas de interés público-privado para la competitividad. **Peso:** 15% **Clasificación:** Muy Satisfactorio	**C2.I1**	Número de acciones de campañas de Imagen Tarija implementadas	0	5	15	300 %
	C2.I2	Número de microcircuitos de la Ruta del Vino que integran productos agroalimentarios de especialidad.	0	3	8	267 %
	C2.I3	Proceso de reestructuración y fortalecimiento del CENAVIT completado, con base en la Estrategia de desarrollo de los sectores identificados.			Si	65 %
	C2.I4	Porcentaje de MIPyME y/o asociaciones que reciben apoyo en servicios empresariales, tecnológicos y de desarrollo de competencias básicas empresariales.	0	20	68	340 %
Componente 3: Articulación de negocios al interior de cadenas agroindustriales. **Peso:** 60% **Clasificación:** Muy Satisfactorio	**C3.I1**	Número de acciones colectivas empresariales del Fondo Concursable dentro de las cadenas productivas identificadas, con el aporte de recursos de contrapartida local, que cumplen sus objetivos.	0	30	31	103 %
	C3.I2	Número de PyME o asociaciones beeficiarias de cadenas asociadas a especialidades agroalimentarias, participando de acciones colectivas de negocios.	0	100	344	344 %
Componente 4: Resultados del proyecto monitoreados y difundidos. **Peso:** 5% **Clasificación:** Muy Satisfactorio	**C4.I1**	Sistema de monitoreo del proyecto en funcionamiento.			Si	50 %
	C4.I2	Memoria del proyecto difundida a nivel nacional con actores del sector público y privado.			Si	100 %

FACTORES CRÍTICOS QUE HAN AFECTADO EL DESEMPEÑO

[X] Diseño del proyecto/Componentes
[X] Dificultades en adquisiciones
[X] Falta de un sistema de seguimiento y evaluación
[X] Desempeño inadecuado de consultores
[X] Demoras en el cumplimiento de condiciones contractuales

SECCIÓN 4: RIESGOS

RIESGOS CRÍTICOS GESTIONADOS DURANTE LA IMPLEMENTACIÓN

1. Las autoridades locales poco proactivas a cambios, no promueven estrategias asociativas empresariales.
Nivel: Bajo **Responsable:** Project Coordinator **Estado:** Vigente
Comentarios: Se ha iniciado el proceso de actualización de la visión compartida de desarrollo del VCT con el involucramiento de un número importante de actores locales directamente relacionados, situación que garantiza el éxito del proceso. El proyecto inicia a finales del 2007 con 13 actores involucrados a la fecha se cuenta con alrededor de 130 actores involucrados de alguna manera con el proyecto.

NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO: Bajo **NÚMERO TOTAL DE RIESGOS:** 6 **RIESGOS VIGENTES:** 1 **RIESGOS NO VIGENTES:** 4 **RIESGOS MITIGADOS:** 1

SECCIÓN 5: SOSTENIBILIDAD

Probabilidad de que exista sostenibilidad después de terminado el proyecto: MP - Muy Probable
Es muy probable la sostenibilidad del proyecto a nivel de las MyPE porque ellas ahora están mucho más fortalecidas, tienen mayores capacidades y ya saben hacer negocios conjuntos.Por otro lado, es probable que la imagen de marca Tarija, Aromas y Sabores continúe y crezca si se logra seguir con el impulso de la FAUTAPO con apoyo de las entidades públicas y con organizaciones internacionales.

FACTORES CRÍTICOS QUE PUEDEN AFECTAR LA SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO

[No se reportaron factores para este período]

Acciones implementadas relativas a la sostenibilidad:

La ejecución del programa ha permitido movilizar a los actores privados y públicos del VCT, articulando las diferentes instancias e iniciativas existentes, ampliando la visión de los actores, motivando la inclusión de nuevos factores a la reflexión y análisis de cómo lograr una mayor competitividad para las MIPyME y para la región. Los procesos impulsados requieren de esfuerzos adicionales y de continuidad para consolidarse, siendo necesario fortalecer a los actores y las entidades y sobre todo la relación entre ambos. Existe un conjunto de MIPyME comprometidas en las que se debe seguir impulsando la confianza y articulación entre ellos y con el sector público. Asimismo, existe un sector no gubernamental, que a pesar de trabajar en forma aislada e individual, está abierto a nuevas iniciativas y con quienes es posible articular, coordinar y crear sinergias. Finalmente, los Gobiernos Municipales se constituyen en el pivote fundamental para que estos procesos se fortalezcan, amplíen y consoliden en el mediano plazo.

Plan de Sostenibilidad http://mif.iadb.org/file.aspx?DOCNUM=

SECCIÓN 6: CONOCIMIENTO

Lessons learned	Relativa a	Autor
1. Considerando la demora inicial del programa y que ha repercutido de forma directa en su ejecución, el FOMIN debería contar el tiempo de ejecución desde el momento del 1er desembolso, considerando que el tiempo previo es muerto para la consecución de los indicadores del Marco Lógico No debe transcurrir mucho tiempo entre el diseño y ejecución del proyecto, en primera instancia porque los actores se desmotivan y bajan su nivel de expectativas, segundo porque el diseño inicial puede quedar desfasado del contexto	Design	Virreira, Patricia
2. Los proyectos deben tener beneficios concretos de corto plazo para mantener a los beneficiarios motivados y con un mayor involucramiento. El mecanismo de Fondo Concursable ha sido todo un éxito, sin embargo, para mejorar el accionar de este mecanismo, es importante que los beneficiarios participen en la administración de los recursos asignados optimizando tiempos y dinero. Los beneficiarios al colocar recursos de contraparte en efectivo buscan siempre la alternativa más eficiente. Por otra parte ha sido la mejor manera de demostrar a las MIPyME y que ellas experimenten en la práctica las ventajas de trabajar en forma asociada y mejorar la empresarialidad	Implementation	Virreira, Patricia
3. Un proceso DEL debe contar con una masa crítica a nivel de líderes de las MIPyME y de técnicos, profesionales que compartan el enfoque, la propuesta, el marco conceptual. Esta formación debe incluirse en todos los niveles del territorio, incorporar a las Universidades en este proceso. El FOMIN previo a iniciar un proyecto en este ámbito u otros debería sensibilizar sobre el enfoque y alcance del proyecto a iniciarse y contar con un equipo de expertos, capacitadores que realicen el acompañamiento al proyecto	Sustainability	Virreira, Patricia
4. La sensibilización y animación territorial es una tarea permanente que debe ser realizada en forma adecuada y con herramientas novedosas acotadas a la idiosincrasia local. En el caso del programa por el tiempo de retraso, se saltó esta etapa, debido a que la prioridad era motivar la participación de nuevos beneficiarios con acciones altamente visibles y cumplir con el principal indicador de propósito (número de acciones colectivas). Como resultado de esta estrategia necesaria para la sobrevivencia del Programa, la ejecución del programa ha sufrido de algunos vacíos. El FOMIN debería considerar la necesidad de desplazar los expertos que sean necesarios y con cierta regularidad para el acompañamiento metodológico de sus proyectos	Risk	Virreira, Patricia
5. La construcción de la imagen de marca Tarija ha sido creada e impulsada desde los actores privados y no desde los actores públicos, lo que es una fortaleza que debe ser aprovechada para la implementación de las próximas fases y su consolidación, sin embargo, se hace indispensable una mayor participación y compromiso de los actores públicos. La gestión de la marca requiere de importantes recursos públicos para su implementación y de políticas públicas regionales claras y concretas	Sustainability	Virreira, Patricia
6. Los procesos de Desarrollo Económico Local son experiencias de mediano y largo plazo. Con el programa se ha logrado impulsar ciertos procesos y crear un ambiente positivo para el desarrollo de una estrategia DEL, sin embargo, se requiere de esfuerzos adicionales y de continuidad para garantizar su sostenibilidad.	Sustainability	Virreira, Patricia

Indique cuáles son los principales productos, dónde se encuentran y cómo podrían aplicarse o "compartirse" con otras entidades o proyectos similares.

Los productos del conocimiento se pueden encontrar en las oficinas de la FAUTAPO en Tarija y en las oficinas del BID en Bolivia. También se mandó una copia al FOMIN.

Productos principales del proyecto

[Abr 2012] Guía Práctica Elaboración de Queso de Cabra y Buenas Prácticas de Manufactura (Technical publications)
Autor: FAUTAPOElsa Calla C.Baltazar Urrutía

[Abr 2012] Guía Práctica Producción de miel de abeja, derivados y cría de abejas reina (Technical publications)
Autor: FAUTAPOIvan Martinez OrozcoNabor Mendizabal

[Abr 2012] Guía Práctica Inseminación artificial caprina (Technical publications)

Autor: FAUTAPOHenry Lizarraga

[Abr 2012] Caracterización de las mieles de abeja del Valle Central de Tarija (Technical publications)
Autor: FAUTAPOBeatriz BeltranSalvador Riolobos

[Abr 2012] Construcción y Posicionamiento de la marca Tarija Aromas y Sabores (Case studies)
Autor: FAUTAPOGustavo Castellanos

[Abr 2012] Estrategia de Sostenibilidad de Tarija Aromas y Sabores (Lessons learned/best practices)
Autor: FAUTAPOLuis Badani

[Abr 2012] Programa Competitividad de las Cadenas Agroalimentarias del Valle Central de Tarija. Metodología de Intervención (Methodologies/training materials)
Autor: FAUTAPOPatricia Virreira

[Abr 2012] Programa Competitividad de las Cadenas Agroalimentarias del Valle Central de Tarija. Memoria (Lessons learned/best practices)
Autor: FAUTAPOPatricia Virreira

[Abr 2012] Guía Práctica para la elaboración de jamón curado (Technical publications)
Autor: FAUTAPO

[Abr 2012] Guía práctica Cultivo de Frutillas (Technical publications)
Autor: FAUTAPOEdwin FuentesMarcelo Plata

SECCIÓN 7: DOCUMENTOS

12/MAY/2006	Memorando de Donantes	[http://www5.iadb.org/mif/file.aspx?DOCNUM=735295]
12/MAY/2006	Memorando de Donantes	[http://www5.iadb.org/mif/file.aspx?DOCNUM=735296]
15/MAY/2006	Memorando de Donantes	[http://www5.iadb.org/mif/file.aspx?DOCNUM=735557]
15/MAY/2006	Memorando de Donantes	[http://www5.iadb.org/mif/file.aspx?DOCNUM=735716]
15/MAY/2006	Memorando de Donantes	[http://www5.iadb.org/mif/file.aspx?DOCNUM=735718]
15/MAY/2006	Memorando de Donantes	[http://www5.iadb.org/mif/file.aspx?DOCNUM=735897]
20/MAY/2006	Memorando de Donantes	[http://www5.iadb.org/mif/file.aspx?DOCNUM=739364]
20/MAY/2006	Memorando de Donantes	[http://www5.iadb.org/mif/file.aspx?DOCNUM=739365]
20/MAY/2006	Memorando de Donantes	[http://www5.iadb.org/mif/file.aspx?DOCNUM=739366]
20/MAY/2006	Memorando de Donantes	[http://www5.iadb.org/mif/file.aspx?DOCNUM=739367]
20/MAY/2006	Memorando de Donantes	[http://www5.iadb.org/mif/file.aspx?DOCNUM=739368]
07/JUL/2006	Memorando de Donantes	[http://www5.iadb.org/mif/file.aspx?DOCNUM=765213]
22/ENE/2007	Memorando de Donantes	[http://www5.iadb.org/mif/file.aspx?DOCNUM=878741]
11/DIC/2012	Informe de Evaluación Intermedia	[http://www5.iadb.org/mif/file.aspx?DOCNUM=37329489]
05/DIC/2012	Informe de Evaluación Final	[http://www5.iadb.org/mif/file.aspx?DOCNUM=37316312]
05/DIC/2012	Informe de Evaluación Final	[http://www5.iadb.org/mif/file.aspx?DOCNUM=37316319]

Ficha del proyecto http://www5.iadb.org/mif/apps/public/psr/projectprofile.aspx?proj=BO-M1015&lg=SP