Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO (FINAL)

ENERO 2014 - JUNIO 2014

SECCIÓN 1: SÍNTESIS DEL PROYECTO

NOMBRE DEL PROYECTO: Gestión del conocimiento para aumentar la competitividad de Pymes Agropecuarias

Nro. Proyecto: AR-M1033 - Nro. Operación: ATN/ME-11369-AR

Resultado: Desarrollar e implementar un modelo integral de gestión del conocimiento e innovación para incrementar la productividad de las pequeñas y medianas empresas (PYME) agropecuarias.

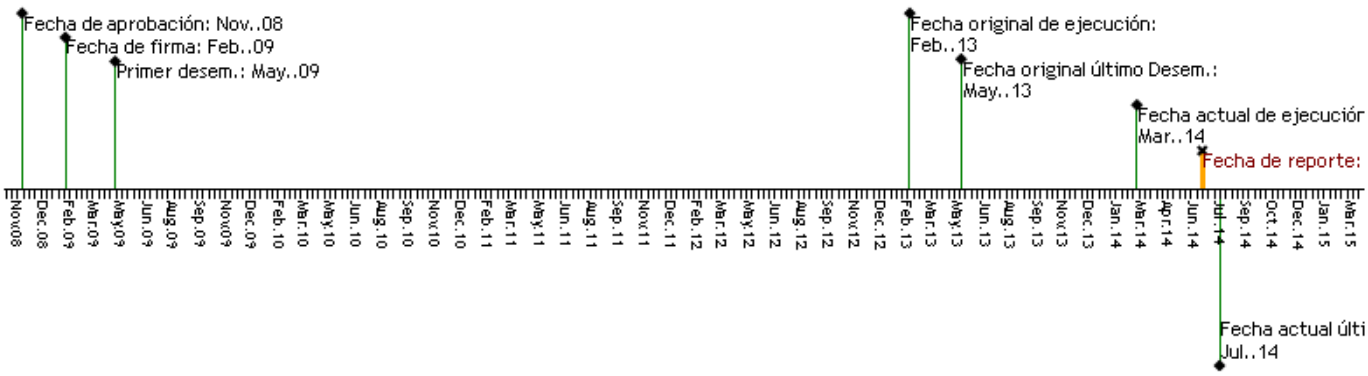
País Administrador	País Beneficiario	Grupo	Subgrupo
ARGENTINA	ARGENTINA	SME - Desarrollo de la pequeña y mediana empresa	BDEV - Desarrollo empresarial

Agencia Ejecutora: Asociación Argentina de Consorcios Regionales de Experimentación Agrícola

Líder equipo de diseño: Sabra, Mariel

Líder equipo de supervisión: Sabra, Mariel

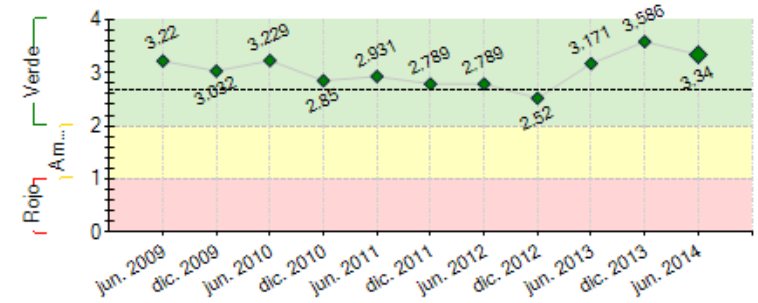
CRONOLOGÍA DE EVENTOS



RECURSOS

	Aprobado	Cancelado	Desembolsado
FOMIN	$846,734.00	$43,544.46	$800,064.79
Contrapartida	$856,854.00	$0.00	$972,859.00

PUNTAJE DE DESEMPEÑO



----- Promedio desempeño FOMIN

SECCIÓN 2: RESULTADOS Y LOGROS

Desempeño del proyecto una vez terminado

Resultados Clave

Se trabajó en tres aspectos: (i) Las personas que componen la institución como eje central de la sustentabilidad del objetivo del proyecto; (ii) Procesos vinculados a potenciar el trabajo en red y promover el intercambio entre los diferentes actores, tanto dentro como fuera del Movimiento; (iii) La tecnología que colabore y brinde soporte a algunos procesos y facilite los puntos anteriores. En este marco se logró: A) Desarrollar un modelo integral de GC diseñado en forma participativa, y en funcionamiento. B) No sólo usuarios internos del Movimiento, sino también externos a los asociados CREA entre productores, suscriptores a servicios CREA, empresas comerciales, organismos y universidades, que participan del modelo. C) 1.069 empresas CREA, 154 técnicos grupales y 78 técnicos de AACREA, que integran el Movimiento CREA participan del intercambio de información promovido por el modelo de GC y el modelo institucional.

Los principales riesgos se dieron en el orden de la estructura organizacional de AACREA, la salida del entonces Coordinador General del Proyecto fue una instancia de riesgo importante ya que esta figura era el principal interlocutor del proyecto con el BID-FOMIN y con las máximas autoridades de AACREA. Este riesgo se mantuvo hasta la elección del nuevo Coordinador General.

Impacto del Proyecto

Se ha llevado a cabo un proceso de sensibilización y un trabajo importante para instalar una nueva cultura basada en los siguientes puntos: (i) Revitalizar el espíritu CREA, (ii) Asumir la responsabilidad compartida, (iii) Fortalecer el sentido de pertenencia. (iv) Rentabilidad de las empresas, (v) Eficiencia de costos relacionales.

El proyecto ha logrado institucionalizar la mejora de Gestión de Conocimiento dentro del Movimiento CREA, esto implica que de cara al futuro, la Gestión de Conocimiento será un tema estratégico y como tal será trabajado por el órgano de máxima decisión dentro de la institución. Se mapearán procesos emergentes de alto valor e impacto en el Movimiento CREA.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora. El proyecto tuvo un desempeño satisfactorio, sobrecumpliendo las metas previstas. Uno de los aspectos a destacar, y que está directamente vinculado con la sostenibilidad, es el caracter participativo que ha tenido el proceso de evolución organizacional. El proceso fue organizado y sistematizado, con una duración de más de 2 años y con el compromiso de 1069 empresas CREA. Como resultado se repensó el Movimiento CREA, fortaleciendo la Gestión del Conocimiento como aspecto estratégico.
El proyecto demostró que la gestión del conocimiento es un eje sustantivo y fundacional de la organización, y que debe ser asumido y acompañado por toda la estructura. Asimismo, que su implementación es dinámica, y en este sentido el proyecto fue acomodandose a los cambios que surgieron reflejándolo en las estrategias y acciones, que continúan una vez finalizada la contribución financiera del FOMIN.
Es fundamental para esto el apoyo de los directivos, y la capacidad técnica que lo acompañe. El asesoramiento de especialistas por fuera del movimiento también fue crucial.

?

Evaluación final

¨Esta evaluación es principalmente analítica. Se propone más entender el significado de los resultados y porqué se generaron, que describirlos en detalle. La intención del evaluador ha sido extraer lecciones que puedan ser útiles para consolidar dichos resultados y para el diseño de futuros proyectos de gestión del conocimiento.¨ Ver documento adjunto.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios del evaluador

Evaluación final http://mif.iadb.org/file.aspx?DOCNUM=38994709

SECCIÓN 3: INDICADORES

		Indicadores	Línea de base	Planeado	Logrado	Porcentaje
Resultado: Desarrollar e implementar un modelo integral de gestión del conocimiento e innovación para incrementar la productividad de las pequeñas y medianas empresas (PYME) agropecuarias. **Clasificación:** Satisfactorio	**R.1**	PYME CREA asociadas a AACREA en las cuales la producción por hectárea, medidos por región y actividad, aumenta en un 3% anual.	0	900	1065	118 %
	R.2	Porcentaje de aumento, como promedio anual, en el diferencial entre la productividad de empresas CREA frente a PYME no CREA de la misma región, partido o departamento.	0	5	18.41	368 %
	R.3	Modelo de gestión de conocimiento sostenible en términos económico-financiero, institucional y social.	0	1	1	100 %
Componente 1: Desarrollo de un modelo integral de gestión del conocimiento. **Peso:** 35% **Clasificación:** Muy Satisfactorio	**C1.I1**	Modelo integral de gestión del conocimiento diseñado en forma participativa, y en funcionamiento.	0	1	1	100 %
	C1.I2	Empresas CREA que hacen uso del modelo integral de gestión del conocimiento diseñado en forma participativa.	0	750	1997	266 %
	C1.I3	Niveles de acceso a información para usuarios provenientes de distintas empresas u organizaciones relacionadas, quedan definidos.	0	1	1	100 %
	C1.I4	Usuarios externos a los asociados CREA entre productores, suscriptores a servicios CREA, empresas comerciales, organismos y universidades, que participan del modelo.	0	1000	14819	1,482 %
	C1.I5	Empresas CREA que participan de nuevas instancias de intercambio de conocimiento.	0	900	1980	220 %
	C1.I6	Empresas CREA que aplican los conocimientos adquiridos durante el proyecto y mantienen su nivel de participación.	0	750	1980	264 %
	C1.I7	Contenidos innovadores desarrollados por los grupos CREA disponibles en la intranet para toda la red.	0	180	4342	2,412 %
	C1.I8	Grupos CREA que aplican los contenidos innovadores, desarrollados por los grupos CREA, disponibles en la intranet.	0	36	67	186 %
	C1.I9	Aumento en el volumen de información disponible, medido en el número de elementos de contenidos (documentos, informes técnicos, proyectos e intercambios).	0	10000	10899	109 %
	C1.I10	Porcentaje de aumento en el nivel de satisfacción de los usuarios (miembros CREA y empresas relacionadas) respecto al acceso a la información.	0	80	85.1	106 %
Componente 2: Esquema institucional adaptado al modelo de gestión de conocimiento. **Peso:** 40% **Clasificación:** Satisfactorio	**C2.I1**	Roles y competencias de los técnicos grupales para ser agentes de innovación y gestión del conocimiento, consensuados por todo el movimiento.	0	1	2	200 %
	C2.I2	Modelo institucional futuro consensuado en forma participativa con todos los grupos.	0	1	1	100 %
	C2.I3	Porcentaje de todos los miembros, a cada nivel de AACREA, que han implementado el nuevo modelo insitucional.	0	25	54	216 %
	C2.I4	Empresas CREA integrantes del movimiento CREA que participan del intercambio de información promovido por el modelo de gestión del conocimiento y el modelo institucional.	0	900	1069	119 %
	C2.I5	Técnicos grupales integrantes del movimiento CREA que participan del intercambio de información promovido por el modelo de gestión del conocimiento y el modelo institucional.	0	90	154	171 %
	C2.I6	Técnicos de AACREA integrantes del movimiento CREA que participan del intercambio de información promovido por el modelo de gestión del conocimiento y el modelo institucional.	0	50	78	156 %
	C2.I7	Porcentaje de la información derivada de acciones del movimiento que circula a través de la red gracias al modelo institucional propuesto.	0	60	80	133 %

Componente 3: Monitoreo y difusión de resultados y lecciones aprendidas.

Peso: 25%

Clasificación: Satisfactorio

C3.I1	Sistema de gestión y monitoreo diseñado y aplicado.	0	1	1	100 %
C3.I2	Talleres con entidades que interactúan con el movimiento CREA a través del modelo.	0	3	3	100 %
C3.I3	Plan de difusión diseñado y en implementación.	0	1	1	100 %

	Hitos	Planeado	Fecha de cumplimiento	Logrado	Fecha alcanzada	Estado
H0	Cumplimiento de las condiciones previas (CP)	5	Ago. 2009	5	Abr. 2009	Logrado
H1	Estudio de demanda concluido	1	Ago. 2009	1	Feb. 2010	Logrado tarde
H2	Proceso de definición del nuevo modelo institucional diseñado.	1	Feb. 2010	1	Dic. 2010	Logrado tarde
H3	Al menos 15 cursos implementados de capacitación en el uso de las herramientas diseñadas.	15	Ago. 2010	17	Jun. 2011	Logrado tarde
H4	El modelo integral de gestión del conocimiento ajustado y validado con un nivel de uso del 20%.	1	Feb. 2011	1	Dic. 2010	Logrado
H5	Al menos 150 usuarios externos participan del modelo.	150	Dic. 2011	912	Ene. 2011	Logrado
H6	Taller de sostenibilidad realizado y plan actividades para la sostenibilidad formulado.	2	Feb. 2012	2	Dic. 2012	Logrado tarde
H7	Al menos el 70% de los proyectos aprobados de AACREA se comparten y discuten utilizando la plataforma y metodología diseñada.	70	Ago. 2012	85	Dic. 2010	Logrado
H8	Taller con cordinadores regionales para definir su relación y rol con la nueva estrategia de gestión de conocimiento.	1	Mar. 2014	1	Abr. 2014	Logrado tarde
H9	Alternativas propuestas en base al análisis de datos del proyecto piloto ¨Comparación de resultados¨.	5	Abr. 2014	5	May. 2014	Logrado tarde
H10	Creación de un nuevo área en AACREA vinculada a sistemas y su infraestructura.	1	May. 2014	1	May. 2014	Logrado

FACTORES CRÍTICOS QUE HAN AFECTADO EL DESEMPEÑO

[No se reportaron factores para este período]

SECCIÓN 4: RIESGOS

RIESGOS CRÍTICOS GESTIONADOS DURANTE LA IMPLEMENTACIÓN

NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO: Bajo **NÚMERO TOTAL DE RIESGOS:** 10 **RIESGOS VIGENTES:** 0 **RIESGOS NO VIGENTES:** 4 **RIESGOS MITIGADOS:** 6

SECCIÓN 5: SOSTENIBILIDAD

Probabilidad de que exista sostenibilidad después de terminado el proyecto: P - Probable
La gestión de conocimiento en AACREA ha sido fortalecida y valorizada como aspecto estratégico de la institución

FACTORES CRÍTICOS QUE PUEDEN AFECTAR LA SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO

[No se reportaron factores para este período]

Acciones implementadas relativas a la sostenibilidad:

Se ha definido trabajar en el planeamiento estratégico del Movimiento CREA al año 2025. Este será un proceso que involucrará a todos los integrantes del Movimiento.

Plan de Sostenibilidad http://mif.iadb.org/file.aspx?DOCNUM=38026080

SECCIÓN 6: CONOCIMIENTO

Lessons learned	Relativa a	Autor
1. Cuando se realiza un proyecto vinculado a la gestión del conocimiento es importante contemplar la importancia de la difusión y comunicación de los resultados y las instancias, tal como fue el caso de este proyecto.	Design	Satorre, Hernán Emilio
2. Cuando se realiza un proyecto vinculado a la gestión del conocimiento es importante contemplar la importancia de la difusión y comunicación de los resultados y las instancias, tal como fue el caso de este proyecto.	Design	Satorre, Hernán Emilio
3. Cuando en la definición de un Modelo de Gestión de Conocimiento para una institución se incorporan sistemas o herramientas, es importante contemplar una estructura acorde y recursos que permitan sostenerlo en el tiempo.	Implementation	Satorre, Hernán Emilio
4. Es fundamental y vital para cualquier proceso de Gestión de Conocimiento el apoyo político de la institución y también de parte de las autoridades.	Implementation	Satorre, Hernán Emilio

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

Se adjuntan al presente PSR el Sistema de Monitoreo implementado; el Estudio de Oferta CREA y el Estudio de Demanda. Los dos últimos productos pueden ser utilidad a una entidad que desee diseñar e implementar un modelo de Gestión de Conocimiento. Asismismo, se cuenta con video desarrollados, material de capacitacion y sensibilizaciones, presentaciones que están disponibles en la intranet del Banco así como en la página web de AACREA www.aacrea.org.ar

Productos principales del proyecto

[Abr. 2009] SISTEMA DE MONITOREO (Methodologies/training materials)
Autor: AACREA

[Oct. 2009] Estudio de Oferta CREA (Case Study)
Autor: AACREA

[Feb. 2010] Estudio de Demanda (Case Study)
Autor: Mónica Arteche; Vanessa Welsh/ AACREA

SECCIÓN 7: DOCUMENTOS		
11/NOV./2008	Memorando de Donantes	[http://www.fomin.org/file.aspx?DOCNUM=1772451]
23/SEP./2014	Informe de Evaluación Intermedia	[http://www.fomin.org/file.aspx?DOCNUM=39069281]
29/AGO./2013	Plan de Sostenibilidad	[http://www.fomin.org/file.aspx?DOCNUM=38026080]
29/AGO./2013	Plan de Sostenibilidad	[http://www.fomin.org/file.aspx?DOCNUM=38026081]
Ficha del proyecto		http://apps.fomin.org/public/psr/projectprofile.aspx?proj=AR-M1033&lg=SP