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: Desarrollo Artesanal en el Estado de Zacatecas

Nro. Proyecto: ME-M1034 - Nro. Operación: ATN/ME-10570-ME

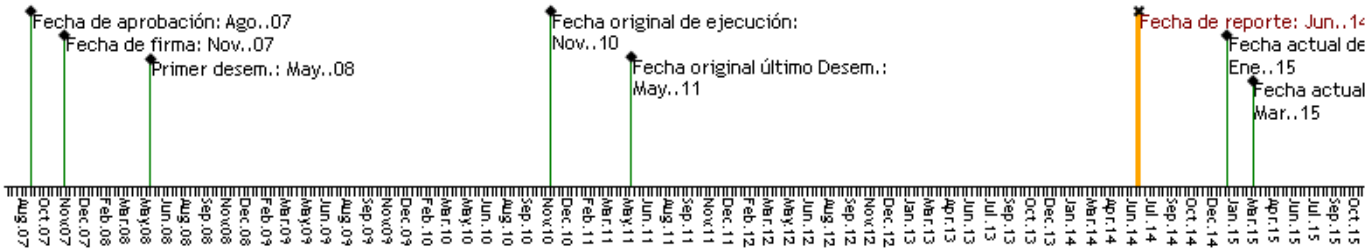
Resultado: Establecer y validar un modelo de asistencia empresarialque permita a las talleres artesanales zacatecanas incrementar sus ingresos.

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

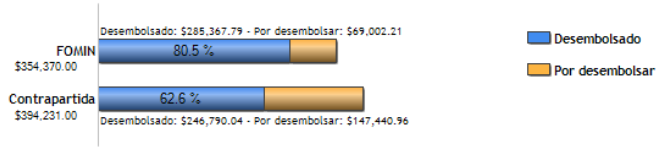
Agencia Ejecutora: Instituto de Desarrollo Artesanal de Zacatecas

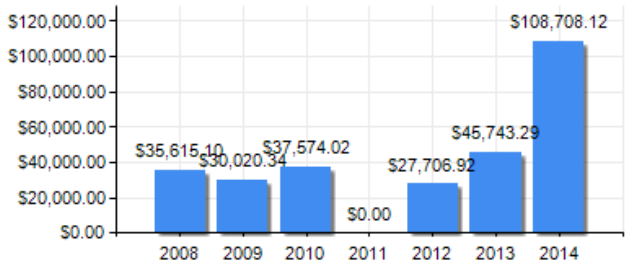
Líder equipo de diseño: Miguel Almeyda,
Líder equipo de supervisión: Miguel Almeyda,

CRONOLOGÍA DE EVENTOS

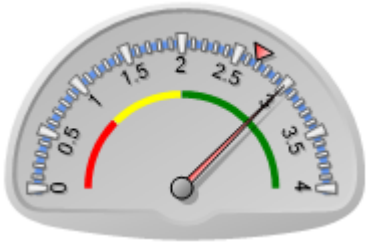


RECURSOS

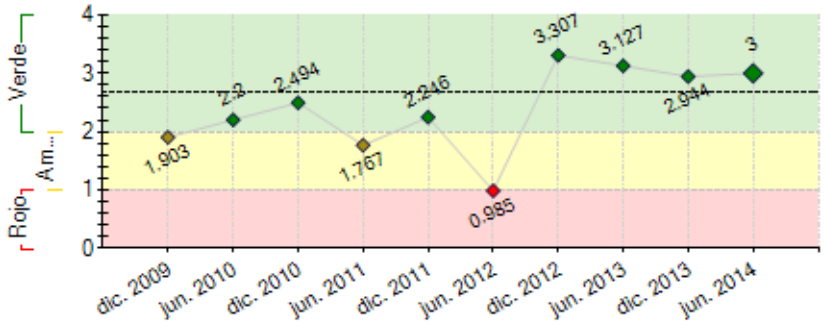




PUNTAJE DE DESEMPEÑO



Puntaje actual: Satisfactorio: 3
Promedio FOMIN: 2.676

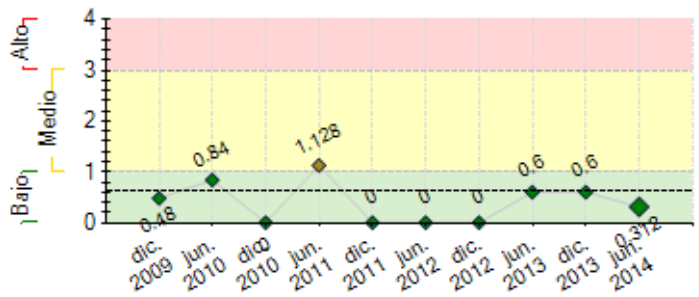


----- Promedio desempeño FOMIN

RIESGOS EXTERNOS

CAPACIDAD INSTITUCIONAL

	Riesgo
Administración Financiera:	
Adquisiciones:	
Capacidad Técnica:	



---- Promedio de riesgo FOMIN: 0.616

SECCIÓN 2: DESEMPEÑO

Resumen del desempeño del proyecto desde el inicio

Principales resultados: (i) más de 200 artesanos integrados al modelo empresarial propuesto por el Proyecto; y, (ii) más del 50% de dichos artesanos han manifestado verbalmente que tienen mejores perspectivas de ingresos. **Dificultades enfrentadas:** (i) los pagos a consultores y artesanos se producen con retrasos significativos; (ii) existe una baja credibilidad del Proyecto y de la agencia ejecutora frente a los artesanos; (ii) hay poca capacidad para generar nuevos diseños. **Causas:** (i) cambios de personal constantes al interior del Proyecto y de la agencia ejecutora; (ii) baja capacidad de gestión de la agencia ejecutora; y, (iii) poca visión empresarial de parte de la agencia ejecuto. **Riesgos relevantes identificados:** (i) no apropiación del Proyecto por parte del Gobierno de Zacatecas; y, (ii) falta de liquidez y de mecanismos ágiles para enfrentar oportunamente los pagos a los artesanos. **Medio de mitigación:** reuniones de alto nivel con las secretarías de Finanzas, Economía y Administración. **Perspectivas futuras del Proyecto en cuanto al logro de sus objetivos finales:** medianamente optimistas. **Acciones a realizar en lo que resta de la ejecución:** (i) comprometer la mayor cantidad de recursos disponibles del Proyecto antes de su fecha de conclusión; (ii) coordinar la adquisición de bienes y la contratación y ejecución de las consultorías previstas en el PAC, incluida la Auditoría.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora
El proyecto se encuentra a punto de concluir. Se lograron remontar la mayoría de los obstáculos financieros, administrativos y técnicos que enfrentaba el proyecto, principalmente tras el cambio de administración en el Estado.

Prácticamente todas las actividades han sido comprometidas y contratadas, incluyendo evaluación y auditoría. El gran reto ahora es que, con dichos productos y resultados, la agencia ejecutora logre convencer a las autoridades del Estado para que den seguimiento al mismo una vez que se agoten los recursos FOMIN.

Resumen del desempeño del proyecto en los últimos seis meses

Principales avances a nivel Propósito: (i) 153 artesanos registrados en el periodo 2012-2013, más 81 artesanos contemplados en años anteriores, todos ellos integrados al modelo empresarial propuesto por el Proyecto; y, (ii) al menos el 50% de dichos artesanos han manifestado verbalmente tener una mejor perspectiva de ingresos. **Principales avances a nivel del Componente 1**: reordenamiento y actualización de inventarios del Banco de Materiales, Prototipos y Producción; **Componente 2**: realización del Diagnóstico Técnico, Productivo y Asociativo de Talleres Artesanales en las Ramas del Proyecto durante el primer semestre del 2014; **Componente 3**: evento de la Universidad Iberoamericana y el Proyecto para captar ideas de diseños innovadores en las ramas de textil. **Dificultades y retrasos**: continúan los serios problemas administrativos para la generación de pagos oportunos a consultores y artesanos derivados de la baja capacidad de gestión de la agencia ejecutora y del gobierno estatal en general. Además, se percibe una franca disminución de la apropiación del Proyecto por parte del Gobierno de Zacatecas por falta de una adecuada coordinación interna de alto nivel. **Acciones críticas a tomar en el próximo semestre**: (i) concluir las consultorías activas; (ii) realizar la Evaluación Final del Proyecto; (iii) realizar el cierre contable del Proyecto; (iv) ejecutar los trabajo de auditoría; y, (v) cerrar administrativamente el Proyecto.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora
Se llevó a cabo el taller de cierre del proyecto, donde se constataron los avances logrados en este tramo final y se evalúo la factibilidad de la sostenibilidad del proyecto una vez agotado el recurso FOMIN. El gran reto ahora es que, con dichos productos y resultados, la agencia ejecutora logre convencer a las autoridades del Estado para que den seguimiento al mismo.

SECCIÓN 3: INDICADORES E HITOS

		Indicadores	Línea de base	Intermedio 1	Intermedio 2	Intermedio 3	Planeado	Logrado	Estado
Resultado: Establecer y validar un modelo de asistencia empresarialque permita a las talleres artesanales zacatecanas incrementar sus ingresos.	**R.1**	Numero de talleres implantados en el modelo empresarial desarrollado por el proyecto en forma total o parcial	0 Nov. 2007	60 May. 2010			120 Ene. 2014	200 Jun. 2013	
	R.2	Porcentaje de talleres que han implantado el modelo manifiesta mejores perspectivas empresariales en cuanto a ingresos, ventas, aumento en la productividad y/o acceso a nuevos mercados	0 Nov. 2007	40 May. 2010			80 Ene. 2014	88 Jun. 2013	
	R.3	El modelo de asistencia empresarial continuará siendo impartido por la agencia ejecutora después de concluido el proyecto.	0 Nov. 2007				1 Ene. 2014	0 Dic. 2013	
	R.4	Incremento porcentual de la venta promedio anual por taller asistido por el proyecto	0	20 May. 2010			30 Ene. 2014	0	
Componente 1: Desarrollo y mejora de los productos artesanales de acuerdo a la demanda. **Peso:** 46%	**C1.I1**	Análisis de mercado que identifica nuevos productos y precisa las necesidades de capacitación (diseño y aplicación de nuevas tecnologías) de los potenciales talleres productores.	0 Nov. 2007				1 May. 2009	1 Ago. 2010	Finalizado
	C1.I2	100 prototipos de nuevos productos ajustados a la demanda y con al menos 150 talleres capacitados en su producción.	0 Nov. 2007				100 May. 2010	200 Jun. 2013	Finalizado

Clasificación: Satisfactorio	**C1.I3**	150 talleres capacitados en la producción de prototipos de nuevos productos ajustados a la demanda	0	75			150	200	En curso
				Ene. 2010			Ene. 2014	Jun. 2013	
Componente 2: Fortalecimiento de la asociatividad empresarial	**C2.I1**	Se sensibilizó a 500 talleres en el seminario de lanzamiento del proyecto.	0				500	150	Finalizado
			Nov. 2007				Ago. 2009	Jul. 2010	
Peso: 3%	**C2.I2**	Numero de convenios de colaboración interinstitucional.	0				6	6	Finalizado
			Nov. 2007				May. 2009	Dic. 2013	
Clasificación: Satisfactorio	**C2.I3**	Se sensibilizó a 150 talleres mediante seminarios de fomento de la capacidad empresarial.	0	75			150	153	Finalizado
			Nov. 2007	May. 2010			Ene. 2014	Jun. 2013	
	C2.I4	Porcentaje de talleres participantes en los seminarios de sensibilización responde satisfactoriamente al cuestionario sobre aptitudes y opciones de desarrollo empresarial, formalización, asociatividad y temas ambientales	0				80	105	En curso
			Nov. 2007				Ene. 2014	Jun. 2013	
Componente 3: Mejora del acceso de los productos artesanales de Zacatecas al mercado nacional	**C3.I1**	Numero de talleres que cuentan con estrategias asociativas de comercialización y mercadeo	0				150	0	En curso
			Nov. 2007				Ene. 2014	Jul. 2010	
Peso: 51%	**C3.I2**	Numero de talleres de Zacatecas que se encuentran en los principales centros de venta artesanal de México, como son Tiendas de: Fonart, del Museo Nacional de Culturas Populares, Arte Mexicano para el Mundo y el Museo	0	60			120	105	En curso
			Nov. 2007	May. 2010			Ene. 2014	Jun. 2013	
Clasificación: Insatisfactorio	**C3.I3**	Diseño de estrategias a nivel nacional: comercial, empresarial asociativa y de marketing.	0				3	0	En curso
							Sep. 2010	Jul. 2010	

Hitos		Planeado	Fecha de cumplimiento	Logrado	Fecha alcanzada	Estado
H1	Condiciones previas	6	May. 2008	6	May. 2008	Logrado tarde

FACTORES CRÍTICOS QUE HAN AFECTADO EL DESEMPEÑO

[X] Capacidad institucional de la Agencia Ejecutora
[X] Dificultades en adquisiciones
[X] Cambios en la política nacional
[X] Cambios en la política de la Agencia Ejecutora

SECCIÓN 4: RIESGOS

RIESGOS MÁS RELEVANTES QUE PUEDEN AFECTAR EL DESEMPEÑO FUTURO

	Nivel	Acción de mitigación	Responsable
1. No obtener el interés deseado por parte del artesano para integrarse en asociaciones productivas.	Bajo	1. Dar seguimiento a los talleres artesanales que ya se encuentran desarrollados en asociaciones de manera informal, principalmente los grupos de Textiles de Labores de Aguja y de Cerámica. 2. Buscar un canal de comercialización efectivo que sustituya el asociacionismo fomal artesanal.	Coordinador del proyecto
2. Falta de liquidez para enfrentar los pagos de los artesanos.	Bajo	Reuniones de alto nivel en el Gobierno del Estado de Zacatecas para encontrar un mecanismo que traduzca rápidamente las ventas del Proyecto en ingresos para los artesanos. Otra acción de mitigación es la creación de una empresa productora y comercializadora que ayude a inyectar liquidez y a cerrar la brecha de falta de pago hacia los artesanos productores. Esta es una idea que podría concretarse hacia el final del proyecto, como medida de sostenibilidad inclusive.	Coordinador del proyecto

NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO: Bajo **NÚMERO TOTAL DE RIESGOS:** 9 **RIESGOS VIGENTES:** 2 **RIESGOS NO VIGENTES:** 4 **RIESGOS MITIGADOS:** 3

SECCIÓN 5: SOSTENIBILIDAD

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

FACTORES CRÍTICOS QUE PUEDEN AFECTAR LA SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO

[X] Voluntad política

Por una parte, gracias al proyecto existen una serie de estudios y productos que por sí mismos debieran facilitar la labor de desarrollo emprendedor de los artesanos. Sin embargo, el seguimiento a los objetivos del proyecto una vez concluido el recurso FOMIN dependerá de la voluntad política y estrategia de mediano y largo plazo de las autoridades del estado.

Acciones realizadas o a ser implementadas relativas a la sostenibilidad:

La sostenibilidad se encuentra comprometida principalmente por el decremento en el apoderamiento del Proyecto por parte de la Subsecretaría de Desarrollo Artesanal y la Secretaría de Economía del Gobierno de Zacatecas. Se percibe una falta de comunicación interna que provoca que el Proyecto sea visto más como un compromiso con el Fomin que una oportunidad para potenciar el mercado artesanal local. A fin de reparar esta situación, la Coordinación General del Proyecto ha insistido que se celebren reuniones de alto nivel en las que los miembros del Proyecto den a conocer el estatus del mismo, sus metas y retos, beneficios y oportunidades. Asimismo, una nueva idea ha surgido para provocar la sostenibilidad del Proyecto: impulsar la conformación de una empresa productora y comercializadora que ayude a inyectar liquidez al proceso de producción y pago a los artesanos, generando un círculo virtuoso en la fase de producción.

SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS

	Relativa a	Autor
1. En efecto, uno de los principales problemas que aquejan a proyectos realizados con autoridades gubernamentales son los cambios de equipos de trabajo, e incluso de instituciones. Debiera definirse un protocolo para poder continuar proyectos tras cambios de administración, o en su caso, delinear una estrategia de salida conveniente para ambas partes.	Design	Miguel Almeyda, *[FOMIN]*