Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO (FINAL)

JULIO 2014 - DICIEMBRE 2014

SECCIÓN 1: SÍNTESIS DEL PROYECTO

NOMBRE DEL PROYECTO: Desarrollo Artesanal en el Estado de Zacatecas

Nro. Proyecto: ME-M1034 - Proyecto No.: ATN/ME-10570-ME

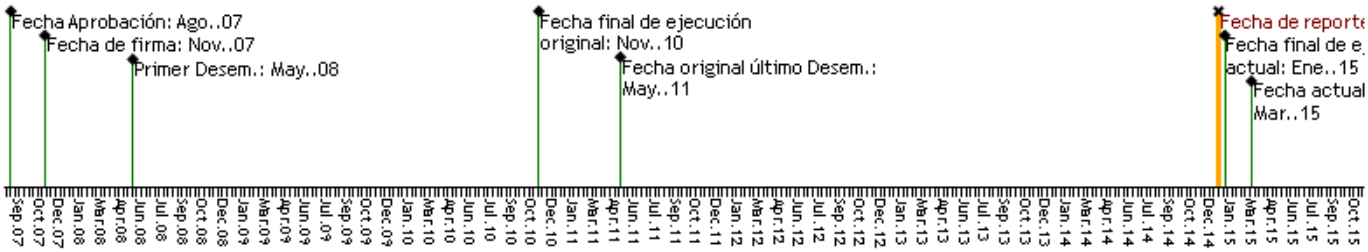
Propósito: Establecer y validar un modelo de asistencia empresarialque permita a las talleres artesanales zacatecanas incrementar sus ingresos.

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,

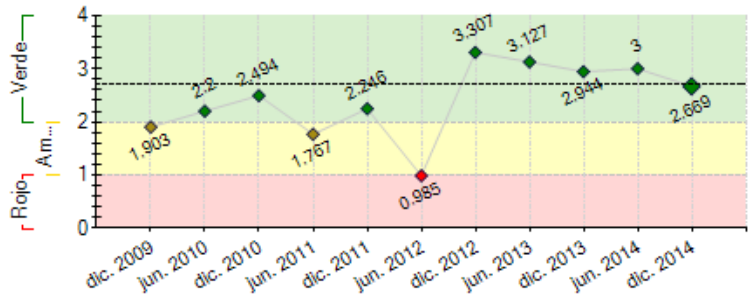
CICLO DEL PROYECTO



RECURSOS

	Aprobado	Cancelado	Desembolsado
FOMIN	$356,151.00	$6,457.89	$349,693.11
Contrapartida	$394,231.00	$0.00	$432,938.19

PUNTAJE DE DESEMPEÑO



----- Promedio desempeño FOMIN

SECCIÓN 2: RESULTADOS Y LOGROS

Desempeño del proyecto una vez terminado

Principales resultados a nivel Propósito: (i) más de 230 artesanos registrados, 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 del Componente 1: reordenamiento y actualización de inventarios del Banco de Materiales, Prototipos y Producción.

Principales avances del Componente 2: realización del Diagnóstico Técnico, Productivo y Asociativo de Talleres Artesanales en las Ramas del Proyecto durante el primer semestre del 2014.

Principales avances del Componente 3: evento de la Universidad Iberoamericana y el Proyecto para captar ideas de diseños innovadores en las ramas de textil y actualización del estudio de mercado especializado (concluido en el 2014).

Dificultades y retrasos: (i) 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, disminución de la apropiación del Proyecto por parte del Gobierno de Zacatecas por falta de una adecuada coordinación interna de alto nivel.

Acciones de mitigación: (i) seguimiento y supervisión estrecha entre el Coordinador del Proyecto y el Fomin en los dos últimos años de ejecución.

Acciones de sostenibilidad: recomendación a la agencia ejecutora de crear una empresa pública dedicada a la comercialización del producto artesanal zacatecano.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

Este proyecto se vió muy gravemente afectado por factores externos, principalmente el cambio de las autoridades del Estado que experimentó a la mitad de su ejecución, que trajo consigo no sólo el reemplazo total del personal de la Agencia Ejecutora y del equipo a cargo del proyecto, y la consiguiente interrupción de las actividades programadas, pero también cambios causados ??en el marco de la política institucional, financiera y adquisiciones del Estado, lo que afectó gravemente a las adquisiciones programadas del proyecto y retrasó muy notablemente la conclusión del mismo.

Aunque la asignación de un coordinador fuerte y experimentado tras el cambio de administración permitió al proyecto hacer un gran progreso significativo en términos de planificación y ejecución, las barreras colocadas por estos cambios políticos (que son iban mucho más allá de la influencia de la agencia ejecutora, ya que son de la exclusiva facultad de los poderes Ejecutivo y Legislativo del Estado) impactaron fuertemente la puntualidad de las actividades proyectadas.

Con el fin de superar de manera significativa estos obstáculos, el organismo ejecutor solicitó al BID contratar directamente en su nombre algunas de las consultorías más importantes, incluyendo la evaluación final. Lo anterior permitió concluir la totalidad de las actividades programadas desde el diseño del proyecto, a fin de darle cierre adecuado, y alcanzar la mayor parte de sus objetivos, a pesar de las numerosas dificultades que afrontó.

La sostenibilidad del proyecto depende enteramente de la voluntad política del Estado de Zacatecas y de la agencia ejecutora,motivo por el cual queda expuesto a los vaivenes políticos que se vayan dando.

Evaluación final

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

Evaluación final

SECCIÓN 3: INDICADORES

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

Clasificación:

	Indicadores	Línea de base	Planificado	Logrado	Porcentaje
R.1	Numero de talleres implantados en el modelo empresarial desarrollado por el proyecto en forma total o parcial	0	120	200	167 %
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	80	88	110 %
R.3	El modelo de asistencia empresarial continuará siendo impartido por la agencia ejecutora después de concluido el proyecto.	0	1	1	100 %
R.4	Incremento porcentual de la venta promedio anual por taller asistido por el proyecto	0	30	0	0 %

Componente 1: Desarrollo y mejora de los productos artesanales de acuerdo a la demanda.

Peso: 46%

Clasificación:

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	1	1	100 %
C1.I2	100 prototipos de nuevos productos ajustados a la demanda y con al menos 150 talleres capacitados en su producción.	0	100	200	200 %
C1.I3	150 talleres capacitados en la producción de prototipos de nuevos productos ajustados a la demanda	0	150	200	133 %

Componente 2: Fortalecimiento de la asociatividad empresarial

Peso: 3%

Clasificación:

C2.I1	Se sensibilizó a 500 talleres en el seminario de lanzamiento del proyecto.	0	500	500	100 %
C2.I2	Numero de convenios de colaboración interinstitucional.	0	6	6	100 %
C2.I3	Se sensibilizó a 150 talleres mediante seminarios de fomento de la capacidad empresarial.	0	150	153	102 %
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	100	125 %

Componente 3: Mejora del acceso de los productos artesanales de Zacatecas al mercado nacional

Peso: 51%

Clasificación:

C3.I1	Numero de talleres que cuentan con estrategias asociativas de comercialización y mercadeo	0	150	150	100 %
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	120	120	100 %
C3.I3	Diseño de estrategias a nivel nacional: comercial, empresarial asociativa y de marketing.	0	3	3	100 %

Componente 0:

Peso: 0%

Clasificación:

Componente 0:

Peso: 0%

Clasificación:

	Hitos	Planificado	Fecha Vencimiento	Logrado	Fecha en que se logró	Estado
H1	Condiciones previas	6	May. 2008	6	May. 2008	Logrado

FACTORES CRÍTICOS QUE HAN AFECTADO EL DESEMPEÑO
[X] Capacidad institucional de la Agencia Ejecutora
[X] Desempeño inadecuado de proveedores de servicios/contratistas
[X] Falta de compromiso de la Agencia Ejecutora
[X] Dificultades en adquisiciones
[X] Cambios en la política nacional
[X] Demoras en el cumplimiento de condiciones contractuales
[X] Cambios en la política de la Agencia Ejecutora

SECCIÓN 4: RIESGOS

RIESGOS CRÍTICOS GESTIONADOS DURANTE LA IMPLEMENTACIÓN

1. No obtener el interés deseado por parte del artesano para integrarse en asociaciones productivas.
Nivel: Baja **Responsable:** Coordinador del proyecto **Estado:** Vigente
Comentarios: Para mitigiar este riesgo se requiere que primero el artesano palpe los beneficios de que su producción se puede vender a buen precio. Esto requiere un eficaz y eficiente mecanismo de producción y comercialización del Proyecto. Posteriotmente, aquellos artesanos que sean suceptibles de asociarse, se les darán los incentivos necesarios para convertirse en microempresas.

2. Falta de liquidez para enfrentar los pagos de los artesanos.
Nivel: Baja **Responsable:** Coordinador del proyecto **Estado:** Vigente
Comentarios: 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.

NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO: Baja **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: PP - Poco Probable
El proyecto generó una serie de herramientas que de mantenerse su uso por parte de la AE, podría apoyar a la sostenibilidad del proyecto. Sin embargo, en gran medida dicha sostenibilidad depende de la voluntad política de las autoridades estatales por darle seguimiento al tema. El actual equipo de la AE ha manifestado su profundo interés por hacer uso de las herramientas generadas por el proyecto para seguir adelante con los objetivos del proyecto. No obstante, como se ha constatado con otros proyectos llevados a cabo con entidades estatales, estos proyectos son sumamente vulnerables a los ´cambios de equipos en las administración pública, así como al cambio en las prioridades de política pública, lo que suele hacer que el seguimiento mencionado se obstaculice.

FACTORES CRÍTICOS QUE PUEDEN AFECTAR LA SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO

Factor	Comentarios
[X] Falta de **compromiso** de la agencia ejecutora para continuar o expandir los servicios y/o actividades del proyecto	Si bien el actual equipo de la AE ha manifestado su profundo interés por dar seguimiento a los objetivos del proyecto, el mimso es sumamente vulnerable a los ´cambios de equipos en las administración pública que pudieran darse, así como al cambio en las prioridades de política pública, lo que provocaría que el seguimiento mencionado se obstaculice.
[X] Existe **oposición o falta de interés** de actores relevantes para continuar con los servicios y/o actividades del proyecto	Si bien el actu interés por d mimso es sur en las admini al cambio en provocaría qu
[X] Falta de capacidad organizacional, gerencial y de gestión financiera para **continuar** y sustentar el programa una vez terminada la fase de ejecución	La AE a lo larg por contar co

Acciones implementadas relativas a la sostenibilidad:

Recomendación a la agencia ejecutora (Subsecretaría de Desarrollo Artesanal) de crear una empresa integradora pública que agrupe a los principales productores artesanales (individuales) para comercializar sus productos, con el auspicio del gobierno estatal.

Plan de Sostenibilidad

SECCIÓN 6: CONOCIMIENTO

Lecciones Aprendidas	Relativo a	Autor
1. Los proyectos con entidades gubernamentales son sumamente vulnerables a cambios de equipos y prioridades de política pública con cada cambio de administración.	Design	Miguel Almeyda, *[FOMIN]*
2. Se recomienda no ejecutar proyectos que tengan que ser implementados en dos o más administraciones gubernamentales, ya que el ciclo de ejecución se rompe, dejando la posibilidad de sostenibilidad seriamente comprometida.	Sustainability	Ramírez Martínez, Edmundo
3. Un proyecto empresarial incubado al interior del sector público puede tener problemas de liquidez, ya que las normas para el acceso de los recursos del Fomin no son ni expeditas ni claras. En muchas ocasiones, este tipo de Proyectos son los primeros experimentos con organismos financieros multilaterales que los gobiernos subnnacionales tienen que enfrentar, por lo que las reglas para su uso son inexistentes, lo cual acarrea enormes problemas de operación.	Implementation	Ramírez Martínez, Edmundo
4. Un proyecto ejecutado por un gobierno subnacional tiene un mayor riesgo de implementación	Design	Ramírez Martínez, Edmundo

que un proyecto ejecutado por una empresa privada, debido a que su sistema de incentivos no está alineado a la búsqueda de la productividad y la eficiencia, sino al cumplimiento simple de compromisos. Existe una enorme brecha entre ambos esquemas, la cual es sumamente dificil de cerrar en el medio público en estados subnacionales en México.

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

Los principales productos que podrían ser susceptibles de ser replicados por artesanos de otras regiones son los manuales de procedimientos de cada una de las distintas ramas artesanales apoyadas por el proyecto. La replicación de los mismos puede darse en cuanto a las técnicas de transformación de los materiales en artesanías, pero necesariamente deberá tomar en consideración las particularidades culturales e iconográficas de cada una de las regiones. Los productos citados se encuentran cargados en el sistema PSR.

Productos principales del proyecto

[Oct. 2001] Reporte Final Rama Artesanal: CANTERA (Handbooks/Procedure guides)

Autor: MARIANA ARZATE PÉREZ

[Mar. 2009] Determinación de la demanda efectiva en las líneas seleccionadas (consultoría especializada) (Methodologies/training materials)

Autor: SMARKETING

[Dic. 2009] PROGRAMA DE TRABAJO PARA LA RAMA ARTESANAL CANTERA (Handbooks/Procedure guides)

Autor: Mariana Arzate Pérez, Félix Muro Arenas

[Abr. 2010] MANUAL DE PROCEDIMIENTOS RAMA ARTESANAL: CANTERA (Handbooks/Procedure guides)

Autor: MARIANA ARZATE PÉREZ

SECCIÓN 7: DOCUMENTOS	
16/MAR./2015 Informe de Evaluación Final	[http://www.fomin.org/file.aspx?DOCNUM=39486170]
Ficha del proyecto	http://apps.fomin.org/public/psr/projectprofile.aspx?proj=ME-M1034&lg=SP