Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO

JULIO 2013 - DICIEMBRE 2013

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

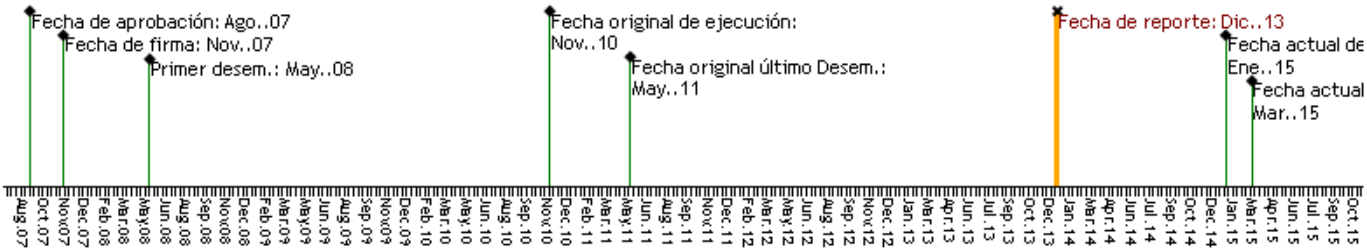
Resultado: Establecer y validar un modelo de asistencia empresarialque permita a las talleres artesanales zacatecanas incrementar sus ingresos.

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

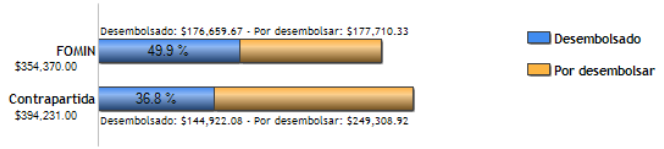
Agencia Ejecutora: Instituto de Desarrollo Artesanal de Zacatecas

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

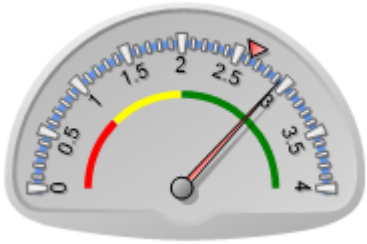
CRONOLOGÍA DE EVENTOS



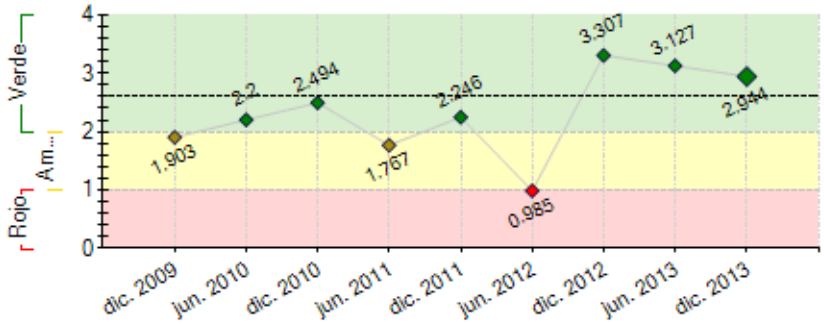
RECURSOS



PUNTAJE DE DESEMPEÑO



Puntaje actual: Satisfactorio: 2.944
Promedio FOMIN: 2.623

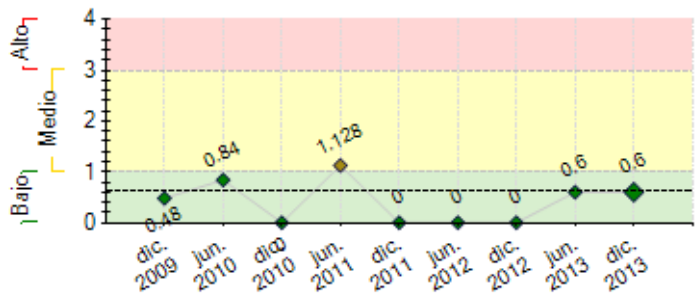


----- Promedio desempeño FOMIN

RIESGOS EXTERNOS

CAPACIDAD INSTITUCIONAL

	Riesgo
Administración Financiera:	
Adquisiciones:	
Capacidad Técnica:	



---- Promedio de riesgo FOMIN: 0.625

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) falta de congruencia de la producción artesanal con la comercialización y viceversa; (ii) retrasos en la compra del Banco de Materiales; (iii) poca coordinación para realizar campañas de publicidad efectivas; y, (iv) el grupo de artesanas de labor de aguja es extenso y muy heterogéneo respecto a sus habilidades y sus expectativas dentro del Proyecto. **Causas:** (i) cambios institucionales/administrativos del 2013 en el Gobierno de Zacatecas; (ii) modesta capacidad de gestión de la agencia ejecutora; y, (iii) poco interés de los artesanos por asociarse. **Riesgos relevantes identificados:** (i) no apropiación del Proyecto por parte del Gobierno de Zacatecas; y, (ii) falta de liquidez 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
La AE señala correctamente uno de los problemas principales que ha enfrentado el proyecto: los cambios institucionales/administrativos del 2013 en el Gobierno de Zacatecas, mismos que, sumados a los cambios de equipo de la AE tras el cambio de administración estatal en años previos, obstaculizaron sensiblemente la ejecución del proyecto a lo largo de su ciclo. Con objeto de aliviar parcialmente esta problemática, el FOMIN ofreció a principios de 2014 que el BID contratase a cargo del proyecto las principales 4 consultorías restantes del proyecto, lo cual sumado a las contrataciones hechas por la AE, han permitido comprometer más del 90% de los recursos restantes del proyecto, con lo cual se vislumbra la posibilidad de que el proyecto concluya en el segundo semestre de 2014 con buena parte de sus actividades y objetivos cumplidos.

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**: sin avances aún; **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 migración de la agencia ejecutora a la Secretaría de Economía. Además, se percibe una 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) 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 y la Evaluación Final.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora

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% **Clasificación:** Satisfactorio	**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	
	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	100 Jul. 2010	
	C1.I3	150 talleres capacitados en la producción de prototipos de nuevos productos ajustados a la demanda	0	75 Ene. 2010			150 Ene. 2014	75 Jul. 2010	

Componente 2: Fortalecimiento de la asociatividad empresarial **Peso:** 3% **Clasificación:** Satisfactorio	**C2.I1**	Se sensibilizó a 500 talleres en el seminario de lanzamiento del proyecto.	0 Nov. 2007				500 Ago. 2009	150 Jul. 2010	Atrasado
	C2.I2	Numero de convenios de colaboración interinstitucional.	0 Nov. 2007				6 May. 2009	100 Oct. 2010	
	C2.I3	Se sensibilizó a 150 talleres mediante seminarios de fomento de la capacidad empresarial.	0 Nov. 2007	75 May. 2010			150 Ene. 2014	75 Dic. 2011	
	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 Nov. 2007				80 Ene. 2014	100 Dic. 2010	Finalizado
Componente 3: Mejora del acceso de los productos artesanales de Zacatecas al mercado nacional **Peso:** 51% **Clasificación:** Insatisfactorio	**C3.I1**	Numero de talleres que cuentan con estrategias asociativas de comercialización y mercadeo	0 Nov. 2007				150 Ene. 2014	0 Jul. 2010	
	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 Nov. 2007	60 May. 2010			120 Ene. 2014	105 Jun. 2013	
	C3.I3	Diseño de estrategias a nivel nacional: comercial, empresarial asociativa y de marketing.	0				3 Sep. 2010	0 Jul. 2010	

	Hitos	Planeado	Fecha de cumplimiento	Logrado	Fecha alcanzada	Estado
H1	Condiciones previas	1	May. 2008	6	May. 2008	Logrado tarde

FACTORES CRÍTICOS QUE HAN AFECTADO EL DESEMPEÑO

[X] Capacidad institucional de la Agencia Ejecutora
[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 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.	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: PP - Poco Probable

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	Tal como indica la Coordinación del proyecto, no se percibe una apropiación del proyecto por parte de las autoridades del Estado.
[X] Existe **oposición o falta de interés** de actores relevantes para continuar con los servicios y/o actividades del proyecto	Tal como menciona la Coordinación del Proyecto, existe resistencia de los artesanos a comprometerse con esquemas de asociatividad.
[X] Falta de capacidad organizacional, gerencial y de gestión financiera para **continuar** y sustentar el programa una vez terminada la fase de ejecución	La configuración administrativa actual de la AE le impone varias restricciones en materia de liquidez y de adquisiciones que impide que, por ejemplo, pague oportunamente a maestros artesanos por el desarrollo de prototipos de productos, o que contrate de manera ágil a aquellos especialistas que pudiesen apoyarle en el mejoramiento de sus procesos o productos.

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 de 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. Se espera que durante el primer semestre del año 2014 se puedan celebrar estas reuniones al menos de manera mensual.

SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS

	Relativa a	Autor
1. Los proyectos con entidades gubernamentales se encuentran expuestos a los cambios administrativos y políticos propios de las transiciones entre distintos gobiernos, mismos que pueden obstaculizar el desarrollo de proyectos que inicialmente contaban con las condiciones adecuadas para su desarrollo. El proyecto en efecto contó con un análisis institucional en su fase de diseño, mismo que al momento de ser realizado indicaba que la AE contaba con la suficiente autonomía que le permitiese gestionar flexiblemente las distintas contrataciones y procesos que pudieran facilitar el éxito del proyecto. Esta autonomía y flexibilidad se vió fuertemente mermada tras los cambios institucionales señalados previamente.	Risk	Miguel Almeyda, *[FOMIN]*
2. El Proyecto tiene una naturaleza empresarial que demanda mucho orden, control, incentivos/sanciones por cumplimiento/incumplimiento de metas y una dirección clara de los grandes objetivos que se persiguen. Esta naturaleza es muy difícil de empatar con los lentos procesos burocráticos de un estado subnacional, lo que provoca espacios de ineficacia e ineficiencia que afectan la operación y concreción de los objetivos inicialmente previstos. Esto se debe, quizás, a que el Proyecto no contó de inicio con una evaluación de la fortaleza institucional de la agencia ejecutora, por lo que la recomendación es que en este tipo de proyectos se ponga énfasis en la capacidad institucional/gerencial previo a su operación.	Implementation	Ramírez Martínez, Edmundo