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: Acceso a Servicios Integrales de Financiamiento y Articulación Productiva

Nro. Proyecto: BO-M1047 - Proyecto No.: ATN/ME-12288-BO

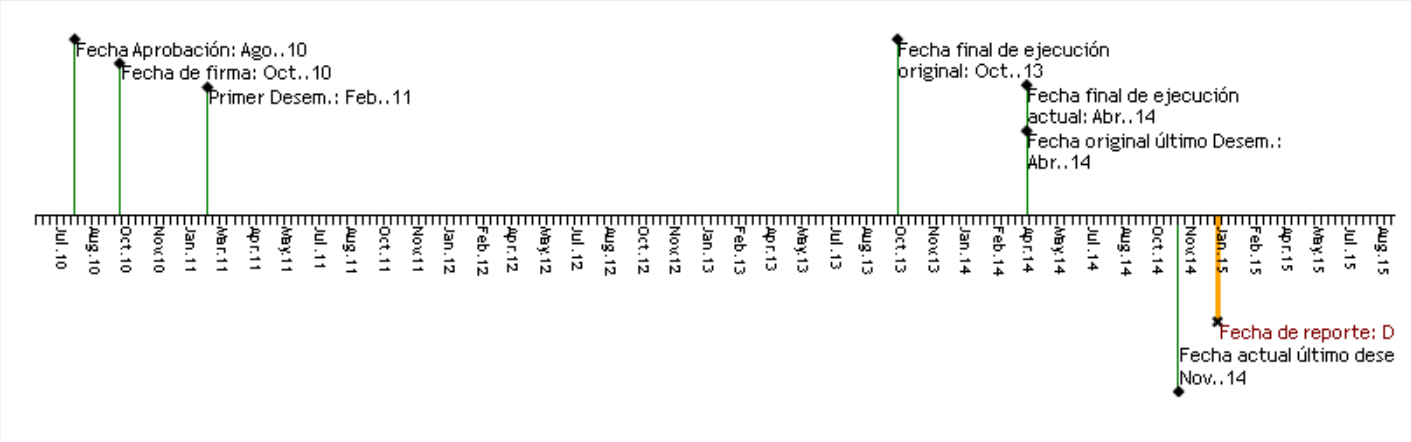
Propósito: Ampliar el acceso a servicios financieros y no financieros adecuados del pequeño productor agropecuario, a través de la profundización y expansión de los servicios integrales de la IFD SS

País Administrador	País Beneficiario	Grupo	Subgrupo
BOLIVIA	BOLIVIA	MIC - Desarrollo de la microempresa	MFIN - Microfinanzas

Agencia Ejecutora: Fundación Sembrar Sartawi

Líder equipo de diseño: DIETER WITTKOWSKI
Líder equipo de supervisión: FERNANDO CATALANO

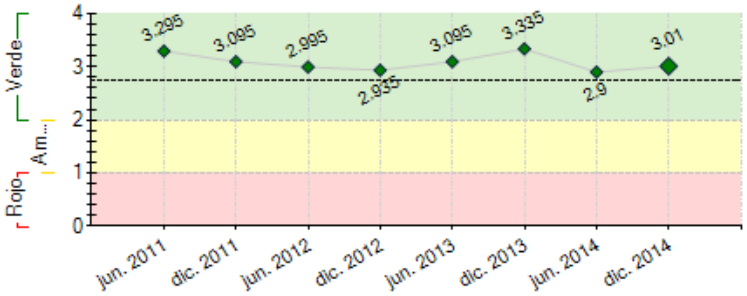
CICLO DEL PROYECTO



RECURSOS

	Aprobado	Cancelado	Desembolsado
FOMIN	$350,000.00	$34,553.70	$315,446.30
Contra partida	$150,000.00	$0.00	$169,527.51

PUNTAJE DE DESEMPEÑO



----- Promedio desempeño FOMIN

SECCIÓN 2: RESULTADOS Y LOGROS

Desempeño del proyecto una vez terminado

Las características de los componentes del proyecto implementado, al momento de su diseño, se basaron en la reducida cobertura de servicios financieros rurales, especialmente al sector agropecuario; y la baja sinergia entre servicios financieros y no financieros ofrecidos a los productores agropecuarios. Aspectos que se reflejan en los 2 componentes del proyecto, uno de préstamo y el otro de asistencia técnica, ambos bajo el propósito de ampliar el acceso a pequeños productores a servicios financieros y no financieros, cuyo indicador planeado (meta 2013: contar con al menos 10.780 clientes con actividades ligadas agropecuarias) fue superado.
El componente de préstamo se orienta a financiar la colocación de cartera al sector agropecuario en el marco del modelo propuesto por Sembrar Sartawi, entre sus indicadores tiene que en 2013 la cartera bruta sea de 22.5 MM US$ y el total de clientes sea 15.400, ambos indicadores fueron superados en 2014 (40 MM US$ y 19.000 clientes).
Las principales actividades de cooperación técnica están relacionadas con el desarrollo de: **i) Tres sistemas:** MEDIS, GEMA y GIRAS, herramientas que articulan aspectos sociales, ambientales y agroclimáticos al proceso crediticio, integración vital cuando trabajamos con pequeños productores agropecuarios. Si bien su desarrollo tuvo algunos retrasos, se debieron principalmente a que en Bolivia no existían las capacidades para la generación de dichas herramientas, que en un primer momento fueron desarrolladas por separado pero actualmente están integradas, contar financiamientos adicional ayudo a perfeccionarlos. **ii) Plan de capacitación** desarrollado y actualizado anualmente, **iii) Innovación de productos financieros y no financieros:** Banca Comunal Rural Productiva, Crédito de Vivienda, Seguro vida Grupo, y Red de Mensajería Masiva; si bien todos fueron masificados, los cambios en las condiciones del mercado han dado mejores perspectivas a unos que a otros.
El proyecto tuvo retrasos pero también se generaron ahorros para el proyecto que fueron asignados para incrementar el presupuesto destinado al encargado del proyecto y asegurar así el buen funcionamiento del mismo complementariamente se realizaron actividades no planificadas que permitieron la opertivización de los sistemas y productos generados (Adquisición de dos servidores, GPS y cámaras) entre otras).
El principal riesgo del proyecto, en su proceso de implementación, tuvo que ver con el cambiante entorno regulatorio.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

El propósito fue alcanzado a través del incremento de clientes de 11.870 en 2012 a 19.834 en 2014. Por otra parte, considerando el total de cartera por destino y por tipo de crédito a junio 2014, Sembrar Sartawi ocupa el tercer lugar en ambas categorías entre las socias de la Asociación de Instituciones Financieras de Desarrollo (FINRURAL); 75% de su cobertura es rural y 58% de la cartera está destinada a rubros productivos de agricultura y ganaderia.

La realización de actividades en el marco de la ejecución del primer Componente, ha permitido que 119 (80.4%) funcionarios hayan sido capacitados en 11 temas acordes a la malla curricular diseñada para las distintas posiciones o cargos. La entidad cuenta con una política capacitación periódica desde su oficina nacional hacia las agencias, mediante visitas e instructivos.

Se ha logrado cumplir con los resultados esperados en cuanto a calidad y costo en relación a lo planificado. Los sistemas MEDIS, GEMA y GIRAS están implementados y reportan periódicamente. Los productos financieros desarrollados han sido masificados en diferente grado, según los mercados en los que opera la entidad.

1. Sistema de Medición del Desempeño e Impacto Social (MEDIS), Permite hacer reportes en el marco de diferentes metodologías. Asimismo, posibilita monitorear el desarrollo y cumplimiento de los indicadores de desempeño social planificados estratégicamente por el equipo gerencial.

2. Sistema de Gestión Medio Ambiental (GEMA), permite monitorear el desarrollo y cumplimiento de los indicadores de impacto ambiental previstos. El sistema reporta datos de efectos a nivel de grupos de clientes.

3. Sistema de Gestión de Información de Riesgos Agropecuarios y Sistémicos (GIRAS), genera reportes a nivel municipal. Se está buscando que el sistema reporte información a nivel comunitario a través del levantamiento de información de los asesores de crédito.

En relación a la innovación de productos financieros y no financieros, Sembrar Sartawi ha implementado cuatro productos: (i) Seguro Vida Grupo; (ii) Banca Comunal Productiva; (iii) Crédito de Vivienda; y (iv) Red de Mensajería Masiva.

Los ahorros generados a lo largo de la ejecución de del proyecto fueron utilizados en la adquisición de equipos de georeferenciación y hardware para registro y almacenamiento de información y base de datos, fortaleciendo de esa manera el logro de los objetivos.

En conclusión, Sembrar Sartawi ha logrado los resultados esperados del Proyecto. Los indicadores de propósito han sido cumplidos de manera satisfactoria. Los sistemas desarrollados se encuentran en proceso de perfeccionamiento. Los productos desarrollados han sido masificados, aunque los cambios en las condiciones del mercado han dado mejores perspectivas a unos que a otros. De manera general, los resultados son satisfactorios.

El proyecto es relevante porque es complementario a la visión de apoyo al sector productivo promovida por el gobierno de Bolivia desde 2006. Asimismo, es relevante también en el contexto, considerando el interés que tiene el gobierno en intervenir en el sector productivo y agropecuario.

Se considera que la experiencia de Sembrar Sartawi podría servir para desarrollar un modelo sostenible de atención a pequeños productores con servicios financieros y no financieros.

Evaluación final

El diseño del proyecto fue pertinente a su contexto y al cierre mantiene su relevancia en el marco de las políticas públicas que promueven la seguridad alimentaria y el desarrollo productivo
La entidad ejecutora ha logrado cumplir los resultados esperados en cuanto a calidad y costo.
Los sistemas: (i) Gestión de la Información de Riesgos Agropecuarios y Sistémicos - GIRAS; (ii) Gestión Medioambiental GEMA; y (iii) Medición del Desempeño e Impacto Social - MEDIS están implementados y reportan periódicamente.
La sostenibilidad de los resultados logrados es altamente posible.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios del evaluador

Evaluación final http://mif.iadb.org/file.aspx?DOCNUM=39469520

SECCIÓN 3: INDICADORES

Propósito: Ampliar el acceso a servicios financieros y no financieros adecuados del pequeño productor agropecuario, a través de la profundización y expansión de los servicios integrales de la IFD SS

	Indicadores	Línea de base	Planificado	Logrado	Porcentaje
R.1	Número de clientes con actividades ligadas a cadenas agropecuarias	0	10780	34881	0 %
R.2	, SembrarSartawi se ha constituido como la IFD con mayor participación en FINRURAL en la prestación de servicios financieros con un enfoque integral a la población rural.	0	1	1	0 %
R.3	La cartera otorgada a pequeños productores para cadenas agropecuarias será >70% durante los tres años del proyecto.	0	1	87	0 %

Clasificación: Satisfactorio

Componente 1: Construcción de Capacidades en Recursos Humanos **Peso:** 20% **Clasificación:** Satisfactorio	**C1.I1**	Manuales de Funciones de RRHH y Reclutamiento completados y puesta en vigencia	0	1	100	0 %
	C1.I2	Plan Multianual de Capacitación, incluyendo metodología e instrumentos, validado y aprobado,	0	1	100	0 %
	C1.I3	Al menos el 80% del personal capacitados en temas relacionados con el negocio de SS según el Plan de Capacitación establecido	0	80	80	0 %
	C1.I4	Personas que han participado en intercambios con otras IMF exitosas y aplican sus aprendizajes en las operaciones de SS	0	4	4	0 %
Componente 2: Sistema de Medición del Desempeño e Impacto Social (MEDIS). **Peso:** 20% **Clasificación:** Satisfactorio	**C2.I1**	El sistema MEDIS funcionando, con sus manuales y metodología completados, y generando reportes periódicos sobre el desempeño social de SS y su impacto en la vida de sus clientes	0	1	1	0 %
	C2.I2	Una línea base elaborada	0	1	1	0 %
	C2.I3	talleres internos realizados para capacitar y sensibilizar al personal operativo de SS en el uso de MEDIS	0	5	10	0 %
	C2.I4	Resultados del estudio de efecto y del desempeño social institucional, comparado con la línea de base (MEDIS).	0	1	1	0 %
Componente 3: Sistema de Gestión Medio-Ambiental (GEMA). **Peso:** 20% **Clasificación:** Satisfactorio	**C3.I1**	El sistema GEMA funcionando, con sus manuales y metodología completados, y generando reportes periódicos sobre el impacto medioambiental de las operaciones de SS;	0	1	1	0 %
	C3.I2	Una línea base elaborada	0	1	1	0 %
	C3.I3	SS cuenta con políticas institucionales y de crédito para la identificación, mitigación y gestión de riesgos ambientales en sus operaciones	0	1	1	0 %
	C3.I4	Talleres internos realizados para capacitar y sensibilizar al personal operativo de SS en el uso de GEMA y las políticas de medioambiente en el análisis de crédito	0	5	9	0 %
	C3.I5	Los resultados de estudio de efecto medioambiental, comparado con la línea de base (GEMA).	0	1	1	0 %
	C3.I6	Personas con conocimientos y capacidades mejorados de manejo de riesgos sociales y de medio ambiente en instituciones financieras	0	1	100	0 %
Componente 4: Sistema de Gestión de Informa-ción de Riesgos Agropecuarios y Sistémicos (GIRAS) **Peso:** 20% **Clasificación:** Satisfactorio	**C4.I1**	El sistema GIRAS funcionando, con sus manuales y metodología completados, y generando reportes periódicos sobre los riesgos medidos	0	1	1	0 %
	C4.I2	El sistema GIRAS está validado con la normativa de la ASFI	0	1	1	0 %
	C4.I3	Talleres internos realizados para capacitar y sensibilizar al personal operativo de SS en el uso de GIRAS	0	5	8	0 %
Componente 5: Innovación de productos financieros y no financieros **Peso:** 20% **Clasificación:** Satisfactorio	**C5.I1**	SS cuenta con nuevos productos rentables (2 crediticios y 2 no crediticios), con sus respectivos manuales de proceso,	0	4	4	0 %
	C5.I2	80% del personal de SS ha sido capacitado en los nuevos productos y su colocación	0	80	99	0 %
	C5.I3	% de la cartera colocada entre los productos nuevos desarrollados con el apoyo del proyecto	0	20	43	0 %
	C5.I4	Número de insituciones que reciben los productos de conocimiento	0	10		0 %

Hitos	Planificado	Fecha Vencimiento	Logrado	Fecha en que se logró	Estado

FACTORES CRÍTICOS QUE HAN AFECTADO EL DESEMPEÑO

[X] Capacidad institucional de la Agencia Ejecutora

SECCIÓN 4: RIESGOS

RIESGOS CRÍTICOS GESTIONADOS DURANTE LA IMPLEMENTACIÓN

1. La asistencia técnica no reembolsable no destina recursos dinero para adquisición de equipos.
Nivel: Baja **Responsable:** Project Coordinator **Estado:** Vigente
Comentarios: Por ejemplo el no tener el ítem para compra de equipos fue una de las causas del retraso de desarrollo de sistemas como el GIRAS, que necesita para su geo referenciación GPS y cámaras, si bien se adquirieron con fondos del FOMIN y propios varios, no fueron suficientes para poder hacer el relevamiento de información del total de clientes.

2. Cambios bruscos en la regulación financiera (controles restrictivos) podrían afectar la sostenibilidad financiera de SS y/o la cultura de pago de los clientes.
Nivel: Baja **Responsable:** Project Coordinator **Estado:** Vigente
Comentarios: Se ha promulgado la nueva ley financiera que establece la necesidad de medir los impactos sociales, lo cual es favorable,sin embargo establece techos en tasas activas.

3. Una alta concentración de la cartera en la producción agropecuaria podría resultar en altos niveles de mora en caso de fenómenos naturales que afectan la producción.
Nivel: Baja **Responsable:** Project Coordinator **Estado:** Vigente
Comentarios: Las metas han sido alcanzadas y gracias a nuestro modelo de intervención y tecnología crediticia, son sostenibles

NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO: Baja **NÚMERO TOTAL DE RIESGOS:** 5 **RIESGOS VIGENTES:** 3 **RIESGOS NO VIGENTES:** 0 **RIESGOS MITIGADOS:** 2

SECCIÓN 5: SOSTENIBILIDAD

Probabilidad de que exista sostenibilidad después de terminado el proyecto: MP - Muy Probable
En los hechos, las proyecciones de continuidad en la prestación de servicios de intermediación de Sembrar Sartawi IFD se basan en su crecimiento evolutivo 2009 - 2014. En ese periodo, la entidad incrementó: (i) la cartera bruta de US$3.5 MM a US$42.2 MM; (ii) el N° de clientes de 3.646 a 19.384; (iii) el número de agencias de 9 a 21. Asimismo, se redujo el índice de mora de 4.18% a 2.15%. La entidad mantiene el cumplimiento de sus metas de crecimiento en cartera agropecuaria, ampliación de la cobertura geográfica y oferta de servicios integrales.

FACTORES CRÍTICOS QUE PUEDEN AFECTAR LA SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO

[No se reportaron factores para este período]

Acciones implementadas relativas a la sostenibilidad:

Para asegurar la sostenibilidad del proyecto se han realizado las siguientes actividades:
• Participación en distintas reuniones de directorios, informando sobre los productos generados por el proyecto.
• Desarrollo de nuevos proyectos para asegurar su continuidad y total implementación y masificación de los Sistemas.
• Definición de lineamientos estratégicos referidos a la visión de Gestión Integral de riesgo socioambiental del Cliente.
•Dentro de la planificación estratégica realizada el 2013, para el 2014 y para el próximo año se incluyen dentro los lineamientos generales temas relacionados con el proyecto (Banca Comunal productiva, metas MEDIS y GEMA
• Los cargos de Encargado y Asistente Proyectos están institucionalizados.
• Crear el área de riesgos que toma articula el riesgo agrlimático con los riesgos tradicionales de la banca.
• Masificar las política ambiental de ecoeficiencia en agencias de la institución
• Continuar con el proceso de regulación ante la ASFI
• Implementar planes de capacitacion
• Socializar los sistemas en eventos internacionales
• Fortalecer la cultura de venta de productos no crediticios
• Fortalecer la Banca Comunal

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

SECCIÓN 6: CONOCIMIENTO

Lecciones Aprendidas	Relativo a	Autor
1. Se ha evidenciado que la integración entre financiamiento de recursos, asistencia técnica y apertura de mercados funciona mejor en cadenas estructuradas en estado de funcionamiento que en cadenas productivas y/o complejos productivos en etapa de desarrollo.	Implementation	Catalano, Fernando David *[FOMIN]*
2. De nada serviría financiar proyectos si se cuenta con información de probables modificaciones sobre los parámetros climáticos de una región (temperatura, precipitaciones, nubosidad, etc.) por causas naturales o por la intervención humana, los que podrían afectar negativamente el ciclo productivo.	Implementation	Catalano, Fernando David *[FOMIN]*
3. Cuando se implementan sistemas de alerta temprana sobre posibles cambios en las condiciones ambientales es imprescindible contar con información climática histórica (al menos de 10 años). para el efecto, se recomienda conformar alianzas estratégicas con proveedores de datos. En el caso de Bolivia, el Servicio Nacional de Meteorología e Hidrología.	Implementation	Catalano, Fernando David *[FOMIN]*
4. Para la concreción de objetivos planteados y plazos establecidos, es imprescibdible el compromiso e involucramiento de la institución; que además del aporte propio en términos económicos y tecnológicos involucre la participación activa de personal de las áreas de la institución (Comercial, Sistemas, Operaciones, Recursos Humanos y Gerencias)	Sustainability	Querejazu, Maria Elena
5. La Flexibilidad y capacidad de adaptación a los cambios del entorno son importantes para la ejecución de proyectos en entornos variables, sector agropecuario, ya que esto no sólo permite adecuarse y no alejarse del cumplimiento de metas trazadas sino generar un ahorro del proyecto; que puede distribuirse a actividades no planificadas al momento del diseño del proyecto.	Implementation	Querejazu, Maria Elena
6. El sistema GIRAS se alimenta de 2 fuentes: i) mapas de instituciones oficiales del Estado boliviano y ii) geo referenciación de clientes. Los primeros no se actualización permanentemente, por lo que realizar la geo-referenciación de clientes se constituye en un punto vital para poder orientar las decisiones de otorgación de crédito; ello implica buscar fondos para invertir en equipos (GPS, cámaras, celulares o tablets) y hay que generarla de manera combinada a traves de recursos propios y de asistencia técnica no reembolsable	Sustainability	Querejazu, Maria Elena
7. Si bien se diseñaron tres sistemas que generan información social, ambiental y financiera, su integración es aún un reto pendiente. Cada Sistema proporciona información a varios niveles: cliente, municipio, agencia, etc.; sin embargo, aún deben simplificarse los procesos de relevamiento de información y se deben perfeccionar los reportes de información por niveles (ejecutivo y mandos medios)	Sustainability	Querejazu, Maria Elena
8. Al momento de masificar los sistemas nos dimos cuenta de que la integralidad de los sistemas no era una tarea fácil y con fondos de otros financiadores estamos en proceso de perfeccionamiento, esto genero nuevas capacidades en nuestro personal; por ejemplo, los asesores de crédito además del tema financiero tienen capacidades en temas ambientales y sociales, aspecto que le da un valor agregado a nuestra institución.	Implementation	Querejazu, Maria Elena
9. Tener a otra instancia de financiación permite el perfeccionamiento de productos que se generaron por el proyecto, por ejemplo con fondos BID FOMIN el desarrollo de los Sistemas MEDIS, GEMA y GIRAS tuvo 3 etapas: i) Diseño conceptual, ii) Desarrollo de los sistemas iii) Masificación; al momento de masificar nos dimos cuenta que habían muchas cosas por mejorarse y que no fueron tomadas en cuenta al momento de planificar el proyecto en ese sentido encontramos otro financiador que contribuyo al perfeccionamiento de los sistemas.	Implementation	Querejazu, Maria Elena
10. La articulación de lo social y ambiental al paradigma financiero productivo de apoyo a los pequeños productores agropecuarios de Sembrar Sartawi, es factible y sostenible si se implementa un proceso de planificación estratégica que combine servicios financieros, asistencia técnica y acceso a mercados.	Sustainability	Querejazu, Maria Elena
11. Para salir de una crisis institucional (hasta el 2009) se debe realizar una reingeniería organización que contemple: i) La construcción de un nuevo paradigma, ii) El fortalecimiento patrimonial y de gobernabilidad, iii) Virage gerencial, iv) cambio en la cultura organizacional, y v) Apalancamiento de Recursos de Asistencia Técnica no Reembolsable que coadyuven a la implementación de la reingeniería brindando de manera articulada servicios financieros y no financieros, en los que se baso éste proyecto.	Design	Querejazu, Maria Elena
12. El trabajo sobre la base de un marco regulatorio cambiante, debe promover un continuo seguimiento a la aprobación y modificación de leyes, decretos, resoluciones y otro tipo de normativa, así como a la revisión permanente de procesos institucionales operativos y administrativos.	Risk	Querejazu, Maria Elena

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

Los productos se encuentran el IDBDOCS de acuerdo a lo mencionado en lista inferior. Es posible acceder a los mismos visitando la página www.sembrarsartawi.org

Productos principales del proyecto

[Ago. 2014] Estudio de caso: Acceso a Servicios Integrales de financiamiento agropecuario (Case studies)

Autor: FOMIN y Sembrar Sartawi

[Ago. 2014] Estudio de efecto de los sistemas MEDIS y GEMA (Other)

Autor: Sembrar Sartawi IFD

[Ago. 2014] Esdudio de Efecto e Impacto de los Sistemas MEDIS y GEMA (Other)

Autor: Sembrar Sartawi IFD

[Ago. 2014] links youtube de videos generados con el proyecto (Technical publications)

Autor: FOMIN y Sembrar Sartawi

SECCIÓN 7: DOCUMENTOS	
20/JUL./2010 Memorando de Donantes	[http://www.fomin.org/file.aspx?DOCNUM=35280811]
09/MAR./2015 Informe de Evaluación Final	[http://www.fomin.org/file.aspx?DOCNUM=39469520]
Ficha del proyecto	http://apps.fomin.org/public/psr/projectprofile.aspx?proj=BO-M1047&lg=SP