



Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO JULIO 2011 - DICIEMBRE 2011

SECCIÓN 1: SÍNTESIS DEL PROYECTO

NOMBRE DEL PROYECTO: Acceso a Servicios Integrales de Financiamiento y Articulación Productiva

Nro. Proyecto: BO-M1047 - Nro. Operación: 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
BOLIVIA

País Beneficiario
BOLIVIA

Grupo
MIC - Desarrollo de la microempresa

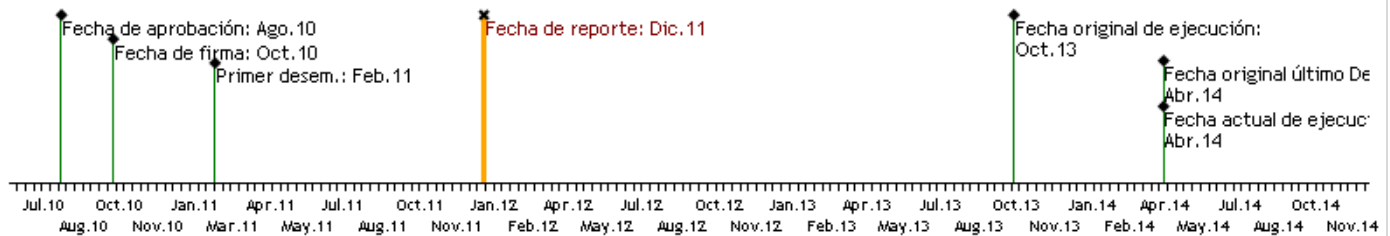
Subgrupo
MFIN - Microfinanzas

Agencia Ejecutora: Fundación Sembrar Sartawi

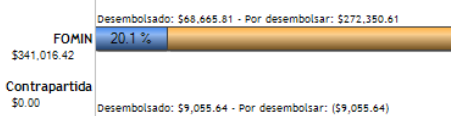
Líder equipo de diseño: Wittkowski, Dieter

Líder equipo de supervisión: Catalano, Fernando David

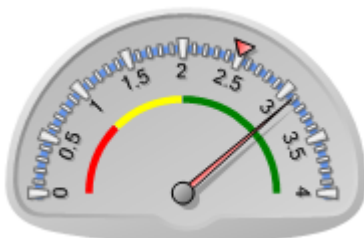
CRONOLOGÍA DE EVENTOS



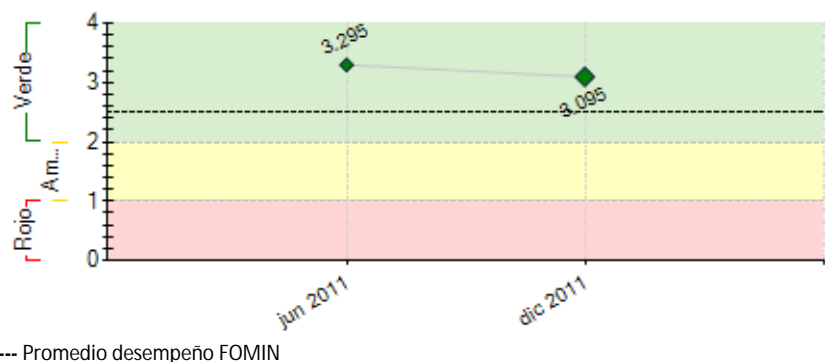
RECURSOS



PUNTAJE DE DESEMPEÑO



Puntaje actual: Satisfactorio: 3.095
Promedio FOMIN: 2.501



RIESGOS EXTERNOS

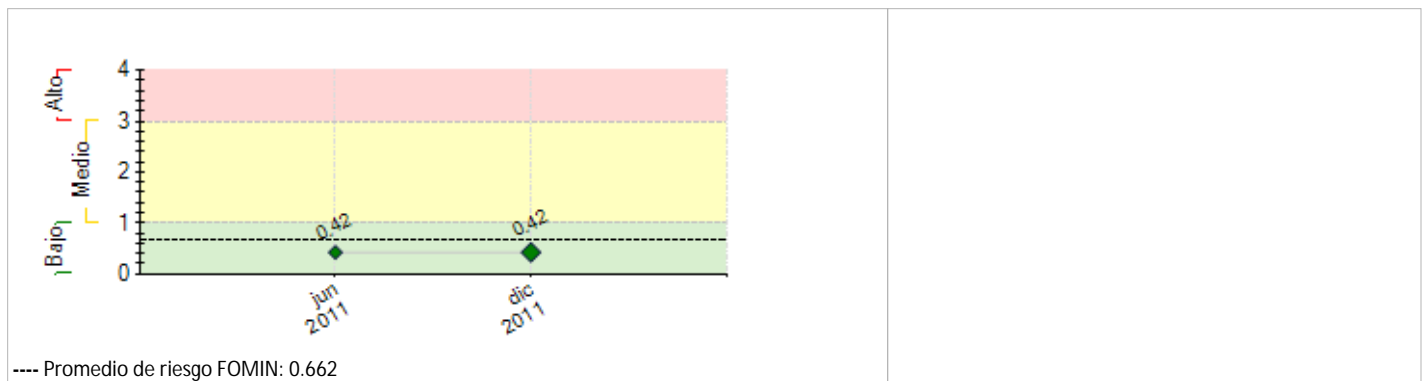
CAPACIDAD INSTITUCIONAL

Riesgo

Administración Financiera: Bajo

Adquisiciones: Bajo

Capacidad Técnica: Medio



SECCIÓN 2: DESEMPEÑO

Resumen del desempeño del proyecto desde el inicio

Principales logros durante la gestión 2011:

- Se cuenta con un Programa de Capacitación elaborado y aprobado por la Gerencia de la institución, que inicia con un Primer Módulo de Cultura Organizacional que fue desarrollado en las ciudades de La Paz y Cochabamba. Esta herramienta será implementada a partir de la gestión 2012.
- La Unidad de Recursos Humanos ha llevado a cabo actividades de relevamiento de cargos y capacidades, y como resultado se cuenta con un Manual de Funciones actualizado y un Manual de Reclutamiento elaborado, ambos documentos aprobados por las instancias pertinentes y serán implementados a partir de enero de 2012.
- Se han finalizado los procesos de selección, adjudicación y contratación de firmas consultoras para el desarrollo de los sistemas MEDIS (Fundación PROFIN) y GEMA (Ecotecnia Ingenieros Consultores S.R.L.). Las actividades de conceptualización de ambas áreas se iniciará en enero de 2012, a través de talleres con personal clave de la institución.
- Se han identificado cuatro productos financieros: dos crediticios (Banca Comunal y Crédito de Vivienda) y dos no crediticios (Microseguros y Red Masiva de Pagos) para llevar a cabo un estudio de mercado en las regiones de altiplano, valles y llanos, para lo cual se ha contratado una consultoría, que ha iniciado actividades en noviembre de 2011 a través de reuniones de coordinación con el personal clave de la institución para definir el alcance y la metodología. El estudio de campo y levantamiento de información se tiene planificados para el primer trimestre de 2012.
- Se han contratado dos consultores individuales, una Encargada de Proyecto y un Asistente Administrativo Contable, responsables de la ejecución de las actividades planificadas. Durante esta gestión ambos consultores son cubiertos con recursos del BID/FOMIN.

INDICADORES DEL PRÉSTAMO

Cartera Bruta de IFD SS al final de cada año (US\$ MM): 13.527.712.-

Número total de clientes al final de cada año: 8.893.-

Nivel de cartera en riesgo (>30 días) de IFD SS: 3.05% respecto a 1.3% de Finrural

Índice ROE (Resultado Neto / Patrimonio) al final de cada año: -27.40%

El proyecto ha sido diseñado en la gestión 2010, e inicia su ejecución luego de la conformación del equipo del proyecto, siete meses después de la firma del convenio, en mayo de 2011, debido principalmente a cambios de personal que han sido ajenos a la institución.

En el diseño se había considerado la contratación de nueve consultorías individuales para los componentes MEDIS, GEMA y GIRAS (tres por cada componente) situación que habría retrasado la ejecución de los mismos. Con la aprobación del Banco se ha procedido a la fusión de las tres consultorías en una sola, modificando el procedimiento para la contratación de tres firmas consultoras (una por cada componente), lo que ha generado que hasta diciembre de 2011 se cuente con dos de los tres contratos firmados (para la ejecución de los componentes MEDIS y GEMA).

Los insumos para el desarrollo del sistema GIRAS resultan muy costosos para su desarrollo. Por ello se ha definido la ejecución de este componente por etapas. Las perspectivas futuras del proyecto son medianamente optimistas debido a que si bien se cuenta con un tiempo considerable de retraso, se están aunando esfuerzos para cumplir con las nuevas metas fijadas.

Es muy importante para la Unidad Ejecutora dar el empuje necesario a todos los componentes del proyecto, sin embargo las acciones que se consideran relevantes para alcanzar el logro de los objetivos del Propósito del proyecto son:

- Poner en práctica el Programa de Capacitación.
- Diseñar las áreas MEDIS y GEMA de una manera adecuada a las actividades de la institución
- Diseñar el área GIRAS de manera que permita una ventaja competitiva a la Fundación Sartawi
- Contar con un estudio de mercado bien elaborado sobre el cual se diseñen productos financieros acordes a las necesidades de los clientes.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora

Resumen del desempeño del proyecto en los últimos seis meses

- Actualización del Manual de Funciones y la elaboración del Manual de Reclutamiento, ambos documentos aprobados.
 - Programa de Capacitación de la Fundación Sartawi que inicia con un primer módulo de Cultura Organizacional.
 - El primer proceso de intercambio de experiencias ha sido realizado a nivel proyecto, con la participación de la Encargada y Asistente Administrativo Contable en el Encuentro Anual de Proyectos FOMIN.
 - Se ha finalizado el proceso de selección y contratación de una firma consultora, habiendo sido adjudicada la Fundación PROFIN, para el desarrollo del Sistema MEDIS.
 - La Coordinadora del proyecto ha participado en el XV Taller de Gestión Ambiental para el Sector Financiero organizado por CII.
 - Se ha finalizado el proceso de selección y contratación de una firma consultora, habiendo sido adjudicada la empresa Ecotecnia S.R.L., para el desarrollo del Sistema GEMA.
 - El proceso de selección de una firma consultora para el desarrollo del Sistema GIRAS, aún no ha concluido y se encuentra en fase de revisión de la propuesta.
 - La contratación de un consultor para llevar a cabo el estudio de mercado para dos crediticios y dos no crediticios, ha sido realizada.
 - Se ha afianzado el trabajo de dos consultores individuales de planta del proyecto: Encargada de Proyecto y Asistente Administrativo Contable.
- Entre los puntos críticos que enfrentará el proyecto el siguiente semestre, se encuentra la correcta definición de los sistemas MEDIS, GEMA y GIRAS.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora

SECCIÓN 3: INDICADORES E HITOS

Indicadores		Linea de base	Intermedio 1	Intermedio 2	Intermedio 3	Planeado	Logrado	Estado
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	P.I1 Número de clientes con actividades ligadas a cadenas agropecuarias	0	7000	9170		10780	6136	
			Oct 2011	Oct 2012		Oct 2013	Dic 2011	
	P.I2 , 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	0	
						Oct 2012		
	P.I3 La cartera otorgada a pequeños productores para cadenas agropecuarias será >70% durante los tres años del proyecto.	0				1	99	
						Oct 2013	Dic 2011	
Componente 1: Construcción de Capacidades en Recursos Humanos								
Peso: 20%	C1.I1 Manuales de Funciones de RRHH y Reclutamiento completados y puesta en vigencia	0				1	100	Finalizado
						Oct 2011	Dic 2011	
	C1.I2 Plan Multianual de Capacitación, incluyendo metodología e instrumentos, validado y aprobado,	0				1	100	Finalizado
						Oct 2011	Nov 2011	
Clasificación: Satisfactorio	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		
						Oct 2012		
	C1.I4 Personas que han participado en intercambios con otras IMF exitosas y aplican sus aprendizajes en las operaciones de SS	0	2			4		
			Oct 2012			Oct 2013		
Componente 2: Sistema de Medición del Desempeño e Impacto Social (MEDIS).								
Peso: 20%	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		
						Oct 2013		
Clasificación: Satisfactorio	C2.I2 Una línea base elaborada	0				1		
						May 2012		
	C2.I3 talleres internos realizados para capacitar y sensibilizar al personal operativo de SS en el uso de MEDIS	0				5		
						Oct 2012		
	C2.I4 Resultados del estudio de impacto y del desempeño social institucional, comparado con la línea de base	0				1		
						Oct 2013		
Componente 3: Sistema de Gestión Medio-Ambiental (GEMA).								
Peso: 20%	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		
						Oct 2012		
Clasificación: Satisfactorio	C3.I2 Una línea base elaborada	0				1		
						Oct 2012		
	C3.I3 SS cuenta con políticas institucionales y de crédito para la identificación, mitigación y gestión de riesgos ambientales en sus operaciones	0				1		
						May 2012		
	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		
						Oct 2012		
	C3.I5 Los resultados del estudio de evaluación medioambiental, comparado con la línea de base	0				1		
						Oct 2013		
	C3.I6 Personas con conocimientos y capacidades mejorados de manejo de riesgos sociales y de medio ambiente en instituciones financieras	0				1	100	Finalizado
						Oct 2012	Sep 2011	
Componente 4: Sistema de Gestión de Informa-ción de Riesgos Agropecuarios y Sistemicos (GIRAS)								
Peso: 20%	C4.I1 El sistema GIRAS funcionando, con sus manuales y metodología completados, y generando reportes periódicos sobre los riesgos medidos	0				1		
						Oct 2012		
Clasificación: Satisfactorio	C4.I2 El sistema GIRAS está validado con la normativa de la ASFI	0				1		
						Oct 2013		
	C4.I3 Talleres internos realizados para capacitar y sensibilizar al personal operativo de SS en el uso de GIRAS	0				5		
						Oct 2012		
Componente 5: Innovación de productos financieros y no financieros								
Peso: 20%	C5.I1 SS cuenta con nuevos productos rentables (2 crediticios y 2 no crediticios), con sus respectivos manuales de proceso,	0				4		
						Oct 2012		
Clasificación: Satisfactorio	C5.I2 80% del personal de SS ha sido capacitado en los nuevos productos y su colocación	0				80		
						Oct 2012		
	C5.I3 % de la cartera colocada entre los productos nuevos desarrollados con el apoyo del proyecto	0	10			20		
			Oct 2012			Oct 2013		

Hitos	Planeado	Fecha de cumplimiento	Logrado	Fecha alcanzada	Estado
H0 [*] Condiciones previas	4	Abr 2011	4	Dic 2010	Logrado
H1 [*] •Programa de Capacitación concluido, con base en el estudio realizado de cargos y capacidades requeridos, además del intercambio de experiencias. Se cuenta con Manual de Funciones y de Reclutamiento. •Las áreas MEDIS, GEMA y GIRAS cuentan con contratos de consultoría firmados para su desarrollo. •Se cuenta con cuatro productos financieros identificados para que se realicen estudios de mercado en diferentes regiones geográficas. •Dos consultores de línea (operativo y administrativo) contratados para la ejecución del proyecto.	1	Dic 2011	90	Dic 2011	Logrado
H2 Programa de Capacitación Implementado con temas genéricos y técnicos mediante cursos a nivel nacional: áreas MEDIS y GEMA han sido diseñadas y cuentan con información de base: dos productos financieros implementados; un consultor de línea operativo contratado y un administrativo incorporado como funcionario de planta para la ejecución del proyecto	1	May 2012			
H3 [*] •Programa de Capacitación actualizado anualmente con base en retroalimentación, intercambio de experiencias y nuevos prod. •El área GIRAS ha sido diseñada y cuenta con información de base. Se cuenta con Manuales de procesos y de usuarios para los sistemas MEDIS, GEMA y GIRAS, los cuales se encuentran validados, socializados e implementados a nivel nacional. Se han diseñado los medios de difusión para los sistemas y se emiten sus reportes. El Sistema (software) para cada una ha sido desarrollado. •Se cuenta con dos productos financieros masificados y otro implementado en base un estudio de mercado realizado para una tercera región geográfica, los cuales cuentan con el diseño de material promocional.	1	Nov 2012			
H4 [*] •Programa de Capacitación implementado con temas genéricos y técnicos mediante cursos a nivel nacional, y actualizado anualmente con base en retroalimentación, intercambio de experiencias y nuevos productos. •Los sistemas MEDIS, GEMA y GIRAS están consolidados y son validados mediante estudios de impacto social y medioambiental y, además, los	1	Jun 2013			

	riesgos compatibilizados por la ASFI: información que es difundida por varios medios. • Se cuenta con tres productos financieros masificados y otro último implementado, los cuales cuentan con material promocional impreso.					
H5	[*] • Programa de Capacitación institucionalizado mediante cursos planificados y actualizado anualmente con base en retroalimentación, intercambio de experiencias y nuevos productos. • Los sistemas MEDIS, GEMA y GIRAS están institucionalizados y difunden información reconocida por el sector. • Se cuenta con cuatro productos financieros masificados y adecuadamente difundidos.	1	Oct 2013			

[*] Indica que el hito ha sido reformulado

FACTORES CRÍTICOS QUE HAN AFECTADO EL DESEMPEÑO*[No se reportaron factores para este período]***SECCIÓN 4: RIESGOS****RIESGOS MÁS RELEVANTES QUE PUEDEN AFECTAR EL DESEMPEÑO FUTURO**

	Nivel	Acción de mitigación	Responsable
1. Cambios bruscos en la regulación financiera (controles restrictivos) podrían afectar la sostenibilidad financiera de SS y/o la cultura de pago de los clientes.	Bajo	SS mitigará este riesgo a través de participación activa en FINRURAL y mesas de trabajo con la ASFI y el Banco Central para efectuar un cabildeo junto con los gremios del sector microfinanciero para influir en el desarrollo de regulaciones no afecten negativamente el desempeño del sector.	Coordinador del Proyecto
2. 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.	Bajo	Se mitiga este riesgo mediante: (a) mantener al menos el 30% en cartera no agrícola; (b) la diversificación geográfica, sectorial y por productos agrícolas de la cartera; y (c) una política de un límite del 30% de la cartera en cualquier segmento, producto o área geográfica. Asimismo, con el apoyo de este proyecto, SS implementará un sistema y un área funcional de manejo de riesgos sistémicos y agropecuarios, los cuales ayudarán a mitigar estos riesgos.	Coordinador del Proyecto

NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO: Bajo NÚMERO TOTAL DE RIESGOS: 2 RIESGOS VIGENTES: 2 RIESGOS NO VIGENTES: 0 RIESGOS MITIGADOS: 0

SECCIÓN 5: SOSTENIBILIDAD

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

FACTORES CRÍTICOS QUE PUEDEN AFECTAR LA SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO*[No se reportaron factores para este período]***Acciones realizadas o a ser implementadas relativas a la sostenibilidad:**

La Fundación Sartawi cuenta con un Programa de Capacitación que inicia con un primer módulo de Cultura Organizacional, mismo que será implementado en la gestión 2012, para lo cual se cuenta con un presupuesto asignado.

SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS*[No se han agregado lecciones aprendidas todavía.]*