Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO

ENERO 2012 - JUNIO 2012

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

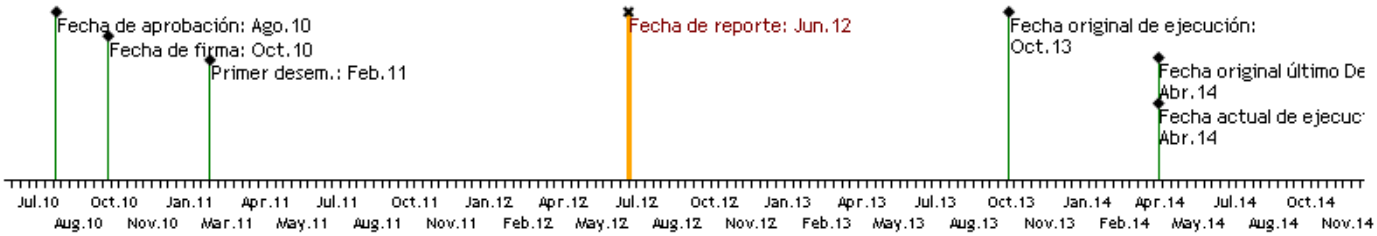
Propósito: Ampliar el acceso a servicios financieros y no financieros adecuados del pequeño productor agropecuario, a través de la profundización y expansión de los servicios integrales de la IFD SS

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

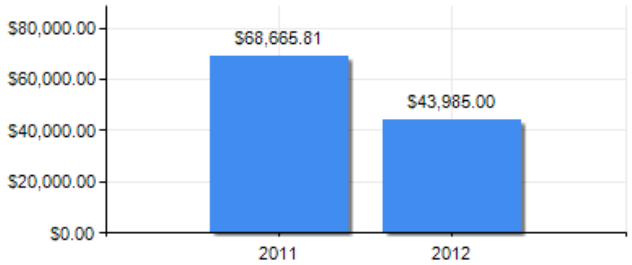
Agencia Ejecutora: Fundación Sembrar Sartawi

Líder equipo de diseño: Wittkowski, Dieter
Líder equipo de supervisión: Catalano, Fernando David

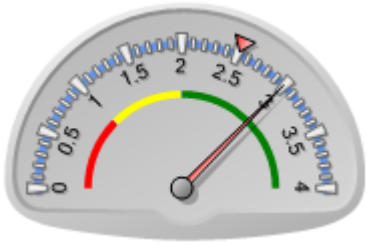
CRONOLOGÍA DE EVENTOS



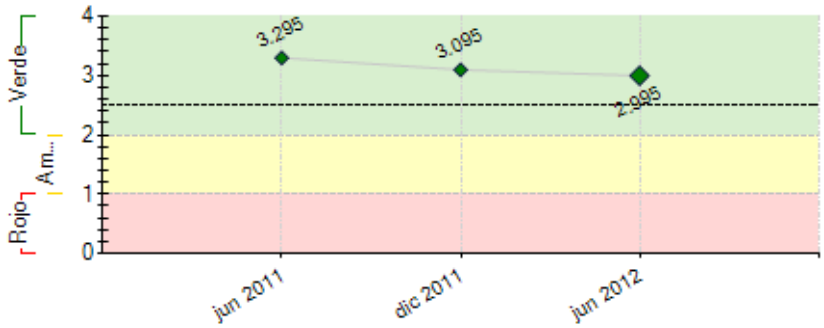
RECURSOS



PUNTAJE DE DESEMPEÑO



Puntaje actual: Satisfactorio: 2.995
Promedio FOMIN: 2.512

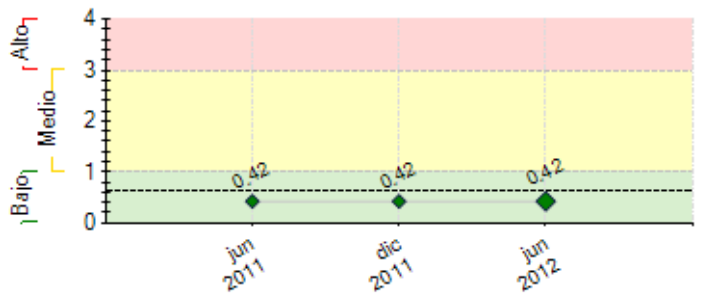


----- Promedio desempeño FOMIN

RIESGOS EXTERNOS

CAPACIDAD INSTITUCIONAL

	Riesgo
Administración Financiera:	Bajo
Adquisiciones:	Bajo
Capacidad Técnica:	Medio



---- Promedio de riesgo FOMIN: 0.641

SECCIÓN 2: DESEMPEÑO

Resumen del desempeño del proyecto desde el inicio

Los principales logros durante el 1er semestre de la gestión 2012 se resumen a continuación:
- Se ha iniciado la implementación del Programa de Capacitación, mismo que ha sido adecuado a las prioridades establecidas por la Gerencia de la institución para la gestión 2012. Se han realizado dos réplica del taller de Cultura Organizacional (Primer módulo) en las ciudades de La Paz y Cochabamba, actividades con la que se ha llegado al 50% del personal.
- Se ha concretado la primera actividad de intercambio de experiencias con el FDL (Fondo de Desarrollo Local) de Nicaragua (Managua) durante la semana del 8 al 13 de abril, actividad en la que han participado dos funcionarios del Área Comercial.
- Se ha conceptualizado, desarrollado y elaborado una línea base del Área MEDIS de la Fundación Sartawi, considerando el cumplimiento de los objetivos sociales establecidos en su misión. De esta manera se han identificado variables e indicadores sociales que conforman los dos componentes del MEDIS (interno y externo), que serán aplicados, en una primera instancia, a la muestra de 800 clientes (línea de base), y que en el mediano plazo medirán el impacto social de sus actividades crediticias en la vida de los clientes.
- Se ha conceptualizado, desarrollado y levantado una línea base del Área GEMA de la Fundación Sartawi, tomando en cuenta el desarrollo de seis componentes que serán implementados en tres etapas: 1) Política ambiental institucional; 2) Desarrollo de listas de exclusión; 3) Categorización de riesgos ambientales; 4) Elaboración de Guías Ambientales; 5) Capacitación, Monitoreo y Seguimiento; 6) Manuales de Procedimiento. Para ello ha sido posible el trabajo en seis cadenas agropecuarias (arroz, soya, papa, leche, café avícola) sobre la base de cuatro factores ambientales: bióticos, hídricos, suelo y social.
- Se ha iniciado el trabajo de conceptualización y levantamiento de información del sistema GIRAS de la Fundación Sartawi, para lo cual se ha definido el trabajo en campo en dos ubicaciones estratégicas para la institución: San Julián (en el oriente) y Betanzos (en el occidente), recopilando información referida a riesgos agropecuarios y geo referenciando la ubicación de los clientes a fin de obtener mapas de riesgos.
- Ha finalizado el trabajo de campo del Estudio de Mercado para cuatro productos financieros: dos crediticios (Banca Comunal y Crédito de Vivienda) y dos no crediticios (Microseguros y Red Masiva de Pagos). Los resultados están siendo tabulados y serán la base para el diseño de los productos descritos de acuerdo a las características del mercado objetivo.
- Se ha realizado el primer intercambio a fin de promocionar los avances principalmente del sistema MEDIS en el II Foro Latinoamericano de Desempeño Social, realizado en la ciudad de Lima (17 y 18 de abril).
- Se han contratado dos consultores individuales, una Encargada de Proyecto con recursos del BID/FOMIN y un Asistente Administrativo Contable, como personal de planta de la Fundación Sartawi, responsables de la ejecución de las actividades planificadas.

INDICADORES DE PROPÓSITO

El número de clientes al 30 de junio de 2012, ligados a cadenas agropecuarias alcanza a un total de 5.132
La cartera otorgada a pequeños productores agropecuarios, hasta el 30 de junio de 2012 llega efectivamente al 63%
1. Cartera Bruta de IFD SS al final de cada año (US$ MM): 16.563.888.-
2. Número total de clientes al final de cada año: 10.542
3. Nivel de cartera en riesgo (>30 días) de IFD SS: 2.83% respecto a 2.33% de Finrural
4. Índice ROE (Resultado Neto / Patrimonio) al 30 de junio de 2012: 0.72% (dato anualizado)

El proyecto inicia su ejecución 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.
Pese a ello, ha sido posible avanzar sin dificultades en la ejecución de cinco de los seis componentes del proyecto. El componente 5 que considera la implementación de cuatro productos financieros diseñados en base a un estudio de mercado, se ha visto retrasado a raíz de un cambio de metodología en su realización.
En el diseño del proyecto se había planteado llevar a cabo tres estudios de mercado de forma secuencial, sin embargo luego de un análisis por parte de la Gerencia de la institución, se considera que será más eficiente llevar a cabo el estudio de manera paralela, optimizando tiempo y recursos. De esta manera, es necesario contar con los resultados del estudio de mercado para iniciar el diseño de los productos, para su posterior prueba piloto e implementación. Esta situación será asumida por el Área Comercial, asegurando el resultado del componente 5 en el tiempo de duración del proyecto.
Un riesgo importante del proyecto está referido a la nivelación de ejecución de recursos de la Contribución y del Aporte Local. Para subsanar esta situación se está trabajando en una estrategia que permita mejorar la ejecución de recursos del Aporte Local.
Las perspectivas futuras del proyecto son optimistas debido a que ha sido posible avanzar en el cumplimiento de metas trazadas en la ejecución de los componentes del mismo.
Es muy importante para la Unidad Ejecutora que los mandos ejecutivos, medios y operativos de la institución se apropien de los resultados obtenidos de las consultorías realizadas en el marco del proyecto. En este sentido, las acciones que se consideran relevantes para alcanzar el logro de los objetivos del Propósito del proyecto son:
- Comprometer al personal ejecutivo de la institución para dar cumplimiento a lo establecido en el Programa de Capacitación, a través de actividades de capacitación bajo modalidades presencial y virtual.
- Implementar las estrategias de comunicación de las áreas MEDIS y GEMA al interior de la institución a fin de que ambas temáticas sean parte del trabajo cotidiano del personal.
- Culminar el diseño y desarrollo del área GIRAS de manera que permita una ventaja competitiva a la Fundación Sartawi
- Diseñar e implementar cuatro productos financieros acorde 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

Durante el último semestre se han logrado avances significativos:
- Se ha realizado el primer intercambio de experiencias con el Fondo de Desarrollo Local (FDL) de Nicaragua, en el cual han participado los señores Jorge Arias – Gerente Comercial y Erlan Claros – Encargado Regional La Paz/El Alto. De esta actividad se ha podido rescatar información relevante misma que será compartida

con personal clave del Área Comercial de la institución.
- Se ha iniciado la implementación del Programa de Capacitación a través de cursos técnicos y cursos genéricos.
Cursos Técnicos: Actualización de la normativa y políticas de crédito (febrero), Operativización de contratos (abril), Tratamiento legal de garantías (mayo), Implementación del nuevo manual de Banca Comunal (junio)
Cursos genéricos: Primera réplica Cultura Organizacional – Módulo I (11 y 12 de mayo); Segunda réplica Cultura Organizacional – Módulo I (15 y 16 de junio)
- Se ha realizado la conceptualización y elaboración de línea de base del sistema MEDIS tomando en cuenta los objetivos sociales de la institución. Aún queda pendiente el desarrollo de software que permitirá la sistematización de información socioeconómica que será incluida en los dos componentes del MEDIS.
- Se ha llevado a cabo la conceptualización y elaboración de línea de base del sistema GEMA, mismo que será desarrollado en tres etapas, bajo el esquema de seis componentes. Ha sido posible realizar un estudio de factores ambientales (bióticos, hídricos, suelo y sociales) en seis cadenas productivas. Queda pendiente el desarrollo de software para contar con información ambiental de las actividades de los clientes de la Fundación Sartawi.
- En fecha 20 de marzo se ha procedido a la firma del contrato con la Fundación para el Desarrollo Participativo Comunitario – FUNDEPCO para el desarrollo del sistema GIRAS. Se han tenido avances en la conceptualización del área y en el levantamiento de información de campo de las localidades de San Julián y Betanzos. Queda pendiente la sistematización de esta información misma que será incluida en una base de datos para la obtención de mapas de riesgo.
- Se cuenta con resultados preliminares del trabajo de campo para el Estudio de Mercado de cuatro productos financieros: dos crediticios y dos no crediticios. En base a los resultados finales se iniciará el proceso de diseño de los cuatro productos de acuerdo a las necesidades relevadas, para posteriormente llevar a cabo pruebas piloto y finalmente su implementación.
- Se ha afianzado el trabajo de la Encargada de Proyecto (cuyo contrato es cubierto con recursos de la Contribución) y se ha contratado un Asistente Administrativo Contable, como personal de planta de la institución (cubierto con fondos propios).
Se ha generado un retraso en las actividades planificadas para la ejecución del Componente 5, debido a la espera de los resultados del trabajo de campo del Estudio de Mercado para el diseño de los cuatro productos financieros identificados (planificados para el mes de julio 2012). Luego de contar con los datos sistematizados en relación a la demanda de cada uno de ellos, el Área Comercial trabajará en la implementación de los mismos, en los siguientes doce meses.
Entre los puntos críticos que enfrentará el proyecto el siguiente semestre, se encuentra la implementación e institucionalización de los sistemas MEDIS, GEMA y GIRAS, con un correcto entendimiento de los conceptos básicos de cada uno de ellos por parte del personal de la institución.
De la misma manera será importante dar continuidad a la implementación del Programa de Capacitación, a través de una consultoría contratada para su evaluación y actualización. Finalmente brindar toda la colaboración al Área Comercial de la institución para agilizar el proceso de diseño e implementación de cuatro productos financieros.

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
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	5132	
				Oct 2011	Oct 2012		Oct 2013	Jun 2012	
	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	63	
							Oct 2013	Jun 2012	
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	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	
	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% **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		
							Oct 2013		
	C2.I2	Una línea base elaborada	0				1	1	Finalizado
							May 2012	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% **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		
							Oct 2012		
	C3.I2	Una línea base elaborada	0				1	1	Finalizado
							Oct 2012	May 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	0	En curso
							May 2012	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 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		
							Oct 2012		
	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		
	C5.I2	80% del personal de SS ha sido capacitado en los nuevos productos y su colocación	0				80		
							Oct 2012		

Clasificación: Satisfactorio	**C5.I3**	% de la cartera colocada entre los productos nuevos desarrollados con el apoyo del proyecto	0	10 Oct 2012			20 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	1	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 admistrativo incorporado como funcionario de planta para la ejecución del proyecto	1	May 2012	87	May 2012	Logrado
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 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.	1	Jun 2013			
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:

Apuntando a la sostenibilidad del proyecto, se buscará implementar una estrategia comunicacional que permita un mayor conocimiento y sensibilización de todo el personal de la Fundación Sartawi en el manejo de conceptos que generan y generarán a la institución una ventaja competitiva:
- Desempeño Social
- Medioambiente y microfinanzas
- Riesgo agropecuario como un elemento que puede afectar la capacidad de pago

Con ello se busca mejorar los conocimientos de nuestros recursos humanos para motivarlos a apostar por factores de diferenciación que permitirán mantener en

funcionamiento los sistemas generados por el proyecto.

SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS

[No se han agregado lecciones aprendidas todavia.]