Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO

JULIO 2012 - DICIEMBRE 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

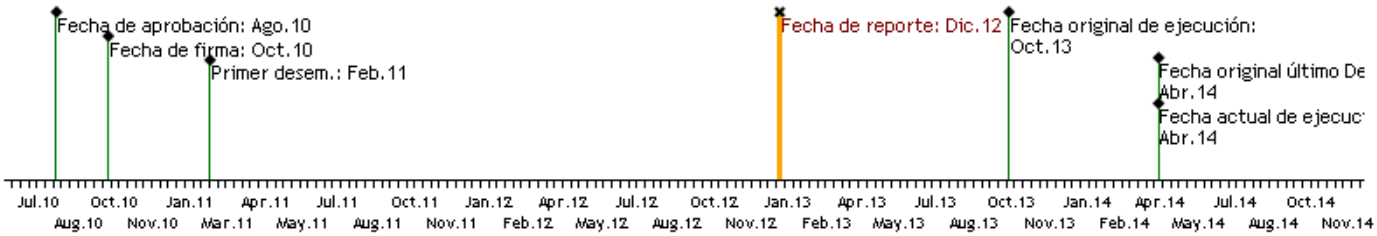
Propósito: Ampliar el acceso a servicios financieros y no financieros adecuados del pequeño productor agropecuario, a través de la profundización y expansión de los servicios integrales de la IFD SS

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

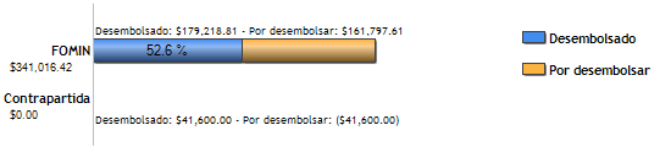
Agencia Ejecutora: Fundación Sembrar Sartawi

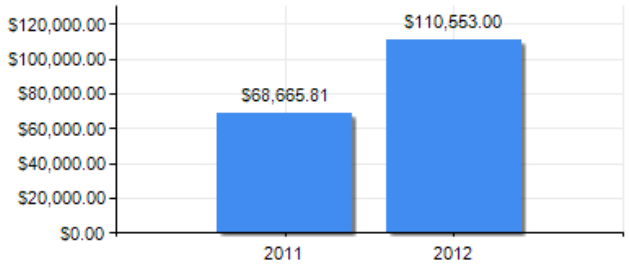
Líder equipo de diseño: Wittkowski, Dieter
Líder equipo de supervisión: Catalano, Fernando David

CRONOLOGÍA DE EVENTOS

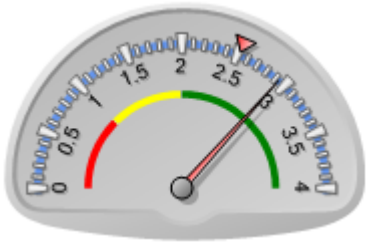


RECURSOS

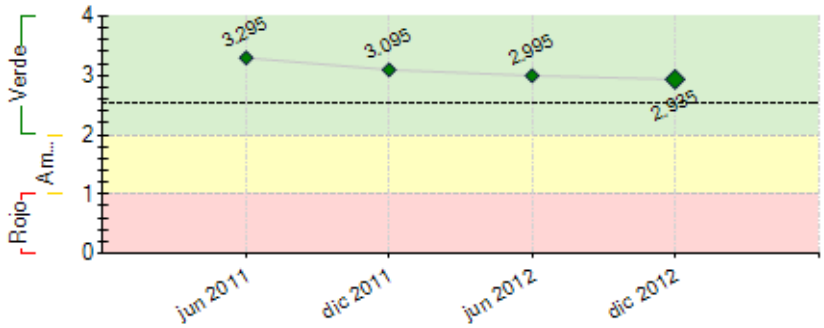




PUNTAJE DE DESEMPEÑO



Puntaje actual: Satisfactorio: 2.935
Promedio FOMIN: 2.52

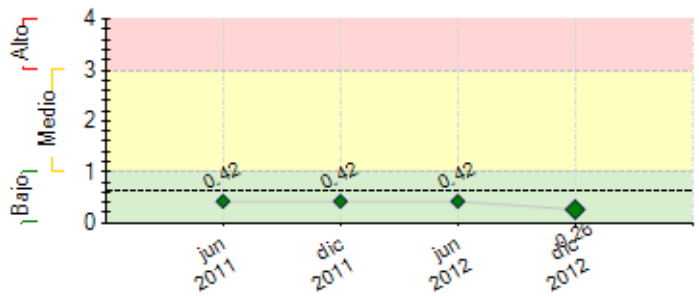


----- Promedio desempeño FOMIN

RIESGOS EXTERNOS

CAPACIDAD INSTITUCIONAL

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



---- Promedio de riesgo FOMIN: 0.639

SECCIÓN 2: DESEMPEÑO

Resumen del desempeño del proyecto desde el inicio

Durante el desarrollo del proyecto se logró:

- Manuales de Funciones de RRHH y Reclutamiento elaborados y en uso.
- Plan de Capacitación con actualizaciones anuales.
- 3 personas participaron en intercambios con otras IMF.
- Línea de base para los sistemas MEDIS (Medición de Desempeño e Impacto Social), GIRAS (Gestión de la Información y Riesgos Agropecuarios y Sistémicos) y GEMA (Gestión Medioambiental).
- Diseño y desarrollo de los sistemas GEMA, GIRAS y MEDIS (C-2) concluido, contando con manuales, metodología y software.
- 9 talleres de sensibilización y/o capacitación en el marco del GEMA, GIRAS y MEDIS.
- Políticas institucionales y de crédito relacionadas con riesgos ambientales en las operaciones de S, formuladas.
- Estudio de Mercado para nuevos productos.
- Implementación del nuevo producto no financiero "Seguro Grupo Vida".
- Elaboración de manuales para los productos financieros Banca Comunal Rural Productiva y Crédito de Vivienda.
- El número de clientes con actividades ligadas a cadenas agropecuarias a diciembre 2012 es de 6493.

Las dificultades en la ejecución estuvieron relacionadas fundamentalmente con los retrasos acumulados debido al mayor tiempo de desarrollo de las consultorías. Sin embargo, las perspectivas en cuanto al logro de objetivos son optimistas, toda vez que se han resuelto los temas pendientes que se constituían cuellos de botella para la implementación y masificación.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora
Se tienen retrasos debido a que se está búscando optimizar y enriquecer los resultados de algunas consultorías. Por otra parte, se han realizado ajustes en el cronograma de ejecución pero dentro los plazos previstos en el Convenio.

Resumen del desempeño del proyecto en los últimos seis meses

Durante el semestre se logró:

- Evaluación de la implementación del Plan de Capacitación 2012, llegando a un total del 80% del personal capacitado en temas relacionados con Sembrar Sartawi (SS).
- Actualización del Plan de Capacitación anual.
- Intercambio de experiencias exitosas a partir de la participación de SS en el FOROMIC en Barbados.
- Conclusión de la consultoría para el diseño y desarrollo del GEMA.
- Conclusión de la conceptualización y desarrollo del software del GIRAS y MEDIS - Comp.2.
- 5 talleres de sensibilización/capacitación en el marco del MEDIS, GEMA y GIRAS.
- Estudio de Mercado para nuevos productos financieros.
- Implementación del producto no financiero Seguro Grupo Vida.
- Manuales de los productos Banca Comunal Rural Productiva y Crédito de Vivienda, desarrollados.

Las dificultades en la ejecución estuvieron relacionadas con el retraso acumulado en el desarrollo de los sistemas GEMA, MEDIS y GIRAS y del Estudio de Mercado. Asimismo, la renuncia de la Encargada de Proyecto y el tiempo transcurrido para su reemplazo, influyeron en el retraso en el cumplimiento del Hito 3. Sin embargo, a partir de la resolución de los cuellos de botella relacionados a los retrasos, se ha consensuado un cronograma ajustado que permitirá cumplir con los compromisos satisfactoriamente.

Las acciones críticas para el próximo semestre están relacionadas con la masificación en el uso de los sistemas GEMA, GIRAS y MEDIS y de los nuevos productos.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora

Se considera que la imprevista renuncia de la persona encargada del Proyecto y el tiempo que tomó el proceso para reemplazarla causaron retraso en el cumplimiento de los productos establecidos en el Plan de Hitos. La AE está realizando esfuerzos para llevar a cabo las actividades pendientes dentro los plazos de ejecución y último desembolso establecidos en el Convenio.

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	11625	
				Oct 2011	Oct 2012		Oct 2013	Dic 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	0.9	
							Oct 2012	Dic 2012	
	P.I3	La cartera otorgada a pequeños productores para cadenas agropecuarias será >70% durante los tres años del proyecto.	0				1	68	
							Oct 2013	Dic 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	80	Finalizado
							Oct 2012	Dic 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	3	En curso
				Oct 2012			Oct 2013	Dic 2012	
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	0.8	En curso
							Oct 2013	Dic 2012	
	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	4	Atrasado
							Oct 2012	Dic 2012	
	C2.I4	Resultados del estudio de impacto y del desempeño social institucional, comparado con la línea de base	0				1		
							Oct 2013	Dic 2012	
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	0.9	En curso
							Oct 2012	Sep 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	0.9	Atrasado
							May 2012	Sep 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	3	En curso
							Oct 2012	Sep 2012	
	C3.I5	Los resultados del estudio de evaluación medioambiental, comparado con la línea de base	0				1		
							Oct 2013	Dic 2012	
	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:** Insatisfactorio	**C4.I1**	El sistema GIRAS funcionando, con sus manuales y metodología completados, y generando reportes periódicos sobre los riesgos medidos	0				1	0.85	Atrasado
							Oct 2012	Dic 2012	
	C4.I2	El sistema GIRAS está validado con la normativa de la ASFI	0				1		
							Oct 2013	Dic 2012	
	C4.I3	Talleres internos realizados para capacitar y sensibilizar al personal operativo de SS en el uso de GIRAS	0				5	2	Atrasado
							Oct 2012	Dic 2012	
Componente 5: Innovación de productos financieros y no financieros **Peso:** 20% **Clasificación:** Insatisfactorio	**C5.I1**	SS cuenta con nuevos productos rentables (2 crediticios y 2 no crediticios), con sus respectivos manuales de proceso,	0				4	3	Atrasado
							Oct 2012	Dic 2012	
	C5.I2	80% del personal de SS ha sido capacitado en los nuevos productos y su colocación	0				80	14	Atrasado
							Oct 2012	Dic 2012	
	C5.I3	% de la cartera colocada entre los productos nuevos desarrollados con el apoyo del proyecto	0	10			20		Atrasado
				Oct 2012			Oct 2013	Dic 2012	

	Hitos	Planeado	Fecha de cumplimiento	Logrado	Fecha alcanzada	Estado
H1	[*] Condiciones previas	4	Abr 2011	4	Dic 2010	Logrado
H2	[*] •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
H6	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	1	Nov 2012	1	Nov 2012	Logrado

	tercera región geográfica, los cuales cuentan con el diseño de material promocional.					
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	0	Dic 2012	
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	0	Dic 2012	

[*] Indica que el hito ha sido reformulado

FACTORES CRÍTICOS QUE HAN AFECTADO EL DESEMPEÑO

[X] Otros, cuáles?: Cambio de encargado del Proyecto en la AE

SECCIÓN 4: RIESGOS

RIESGOS MÁS RELEVANTES QUE PUEDEN AFECTAR EL DESEMPEÑO FUTURO

	Nivel	Acción de mitigación	Responsable
1. 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 está en proceso de implementación de un área funcional de manejo de riesgos sistémicos y agropecuarios, los cuales ayudarán a mitigar estos riesgos.	Project Coordinator
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.	Bajo	Sembrar Sartawi ha participado en las observaciones que realizó FINRURAL a la nueva Ley de Bancos, considerando que este marco normativo es relativamente favorable para el desarrollo de las IFDS	Project Coordinator

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: MP - Muy 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:

Con el fin de fortalecer la sostenibilidad del componente 1, se ha delegado la función de elaboración del Plan de Capacitación al Encargado de Recursos Humanos y no así a un consultor externo, como se planificó y presupuestó inicialmente,. Asimismo, la validación del Plan fue realizada en reunión de Comité Ejecutivo a fin de dar sostenibilidad al proceso.

SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS

	Relativa a	Autor
1. La fase de elaboración del software (en un proyecto que incluye una fase de diseño y conceptualización de indicadores) debe tratarse como un proyecto semi independiente dentro de la consultoría, que requiere validación de requerimientos información, de interfaz, recursos de programación, etc.	Implementation	Querejazu, Maria Elena
2. La conceptualización de los sistemas, debe incluir una fase final de recopilación de requerimientos del sistema informático que debería contemplar de forma clara, el carácter histórico de la información, posibilidades de comparación histórica, segmentación, emisión de diferentes tipos de reporte, etc., de forma que se constituya en un insumo para el diseño y desarrollo del software.	Implementation	Querejazu, Maria Elena