

**DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO  
FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES  
NO AUTORIZADO PARA USO PUBLICO**

**BOLIVIA**

**PROGRAMA DE DESARROLLO ARTESANAL EN BOLIVIA**

**(TC-99-02-017)**

**MEMORANDUM DE DONANTES**

Este documento fue preparado por el equipo de proyecto integrado por: Nobuyuki Otsuka (FOMIN); Christina Wedekull (COF/CBO); Bernadete Buchsbaum (LEG/OPR); Alexandra Santillana (SDS/MIC); y Dieter Wittkowski (SDS/MIC), Jefe de Equipo.

# INDICE

## Página

### RESUMEN EJECUTIVO

I. ELEGIBILIDAD DEL PAIS . . . . .	1
II. ANTECEDENTES . . . . .	1
A. El Contexto . . . . .	1
B. La Problemática Artesanal en Bolivia . . . . .	1
C. Estrategia del Banco en Bolivia . . . . .	3
III. OBJETIVOS Y ACTIVIDADES . . . . .	4
A. Objetivos . . . . .	4
B. Actividades del Programa . . . . .	4
1. Diseño y calidad . . . . .	4
2. Capacitación . . . . .	5
3. Concursos . . . . .	5
4. Ferias . . . . .	5
5. Comercialización . . . . .	6
IV. AGENCIA EJECUTORA Y BENEFICIARIOS . . . . .	6
A. La Fundación Cultural Quipus . . . . .	6
B. Ejecución . . . . .	7
C. Beneficiarios . . . . .	8
D. Medio ambiente e impacto social . . . . .	8
V. COSTO Y FINANCIAMIENTO . . . . .	9
A. Costo . . . . .	9
B. Estrategia de sostenibilidad . . . . .	10
VI. JUSTIFICACION Y RIESGOS . . . . .	10
A. Justificación . . . . .	10
B. Complementariedad con otros proyectos del Banco . . . . .	11
C. Riesgos . . . . .	11
VII. PATRONES DE DESEMPEÑO Y EVALUACION . . . . .	12
VIII. CONDICIONES CONTRACTUALES ESPECIALES . . . . .	13

LISTA DE ANEXOS

Anexo I          Marco Lógico

LISTA DE APENDICES

Proyecto de Resolución

ARCHIVO TECNICO

Material relevante a la preparación del proyecto

- Estados financieros de Fundación Cultural Quipus
- Proyecciones de Ingresos y Egresos
- Actores principales en el sector de la artesanía

Material relevante a la ejecución del proyecto

- Detalles de los componentes
- Indicadores de desempeño e impacto
- Términos de referencia para los cargos principales
- Presupuesto detallado

SIGLAS Y ABREVIATURAS

ADEPI	Asociaciones Departamentales de la Pequeña Industria
INBOPIA	Instituto Boliviano de la Pequeña Industria
ONG	Organización no gubernamental
SAT	Servicio de Asistencia Técnica
COMFIE	Comercializadora Fomento de Iniciativas Económicas
CIDRE	Centro de Investigación y Desarrollo Regional

## PROGRAMA DE DESARROLLO ARTESANAL EN BOLIVIA

(TC-99-02-017)

### RESUMEN EJECUTIVO

**ORGANISMO EJECUTOR:** Fundación Cultural Quipus (FCQ)

**BENEFICIARIOS:** Microproductores del sector artesanía

**OBJETIVOS:** El objetivo general del programa es el de aumentar la competitividad y los ingresos del sector de artesanías de Bolivia. Los objetivos específicos son: (i) crear un entorno favorable para que los artesanos puedan incrementar sus ventas; (ii) mejorar la calidad y sofisticación de la artesanía boliviana, incorporando insumos y técnicas de mayor calidad; y (iii) lograr la institucionalización de un ciclo de concursos, ferias y comercialización de productos de alta calidad demandados por el mercado.

**DESCRIPCION:** El programa está conformado por cinco componentes integrados de fomento al sector: (i) *diseño y calidad*; (ii) *capacitación*; (iii) *concursos*; (iv) *ferias*; y (v) *comercialización*. El resultado de esta iniciativa será la puesta en marcha de un "círculo de calidad" al interior del sector artesanal que les permitirá a los artesanos aumentar sus ventas y competitividad a largo plazo. Si bien el aumento en los volúmenes de comercialización es la meta final, el programa busca atacar la causa del problema central o cuello de botella, que es la *oferta de artesanías de calidad demandadas por el mercado*.

**FINANCIAMIENTO:**

Modalidad:	No reembolsable
FOMIN: (Ventanilla III-A)	US\$1.000.000
Local:	<u>US\$ 430.000</u>
Total:	US\$1.430.000

**CALENDARIO DE EJECUCIÓN:**

Período de Ejecución:	48 meses
Período de Desembolsos:	54 meses

**COMITE DE MEDIO AMBIENTE E IMPACTO SOCIAL:** El Comité de Medio Ambiente e Impacto Social (CESI) en su reunión del día 27 de abril de 1999 recomendó que la presente operación incluya aspectos que promueven la activa participación de las mujeres artesanas, y capacitación en temas relacionados con

el medio ambiente y la salud y seguridad de los trabajadores.

**CONDICIONES**

**CONTRACTUALES**

**ESPECIALES:**

Se utilizará hasta un monto equivalente a US\$50.000 para la contratación del Coordinador de Programa que ayudará a la FCQ en las actividades dirigidas al cumplimiento de las condiciones específicas que se indican en el párrafo siguiente. Antes de dicha contratación, la FCQ tendrá que cumplir con todas las condiciones generales previas al primer desembolso de estos fondos (ver párrafo 8.1).

Previo al primer desembolso del saldo de los fondos, la FCQ presentará al Banco los siguientes elementos: (i) convenios de co-financiamiento firmados con otros donantes por un monto mínimo del 70% del aporte de contraparte, o evidencia de la disponibilidad de los fondos; (ii) evidencia de haber contratado al Coordinador del Programa; (iii) evidencia de haber iniciado el proceso del concurso privado para la contratación de los consultores para los otros cargos principales del programa; y (iv) el Plan Operativo Anual para el primer año del programa, que incluye indicadores de desempeño y de impacto a nivel de los artesanos. (ver párrafo 8.2).

Los planes operativos anuales e informes semestrales presentados a la satisfacción del Banco incluirán indicadores de desempeño, entre los cuales figurarán metas para la generación de ingresos de los distintos componentes del programa. En el caso que existieran variaciones significativas en el cumplimiento de dichas metas, el Banco reservará el derecho de suspender los desembolsos hasta que la FCQ tomara las medidas adecuadas para corregir las deficiencias.

## I. ELEGIBILIDAD DEL PAIS

- 1.1 El Comité de Donantes del FOMIN declaró a la República de Bolivia elegible para todas las modalidades de financiamiento el 6 de octubre de 1993.

## II. ANTECEDENTES

### A. El Contexto

- 2.1 El 90% de todas las empresas bolivianas son microempresas (con menos de 5 empleados) o pequeñas industrias (de 5 a 49 empleados). Según datos de una encuesta artesanal realizada en 1996 1/, la mayor parte de todas las empresas artesanales son microempresas o pequeñas industrias, y solamente el 1% tiene más de 30 empleados. Según el Censo Nacional de Población y Vivienda de 1996, de las 357,000 personas empleadas como artesanos, aproximadamente 200,000 son urbanos y 157,000 son rurales.
- 2.2 Con referencia al papel de las mujeres en el sector artesanal, casi dos tercios de todos los artesanos son mujeres. Por ejemplo, en la producción de textiles artesanales en la cuenca de La Paz, cerca de 90% de los productores son mujeres. El sector artesanal es relativamente estable, con raíces profundas en la comunidad. Casi dos tercios de las empresas artesanales tienen más de diez años operando. Solamente 10% tienen menos de un año de operar. La mayor concentración de empresas artesanales urbanas están en la cuenca de La Paz, con 40% del total. Chuquisaca y Cochabamba le siguen con menores proporciones. Las cinco categorías más grandes de artesanías entre las empresas urbanas son joyería y orfebrería, bordados folklóricos, tejidos de lana, e instrumentos de cuerda y viento. 2/

### B. La Problemática Artesanal en Bolivia

#### 1. Los Actores Principales

- 2.3 El sector artesanal en Bolivia es representado por diferentes gremios y organizaciones como las Asociaciones Departamentales de la Pequeña Industria (ADEPI), las Cámaras de la Pequeña Industria y Artesanía y la Confederación Sindical de Artesanos. Cada una de estas entidades tienen agendas de apoyo, sin embargo no hay un elemento integrador puntual. Tampoco existe una estrategia consensuada de las entidades gremiales acerca de las prioridades del sector. Existen también otras organizaciones regionales de representación y asociaciones, algunas de ellas apoyadas por ONGs. Entre las instituciones del Estado, algunas juegan un papel de

---

1/ Encuesta Artesanal realizada por la Fundación Cultural Quipus (FCQ) en 1997 con financiamiento del Banco Mundial.

2/ Ibid.



promoción y establecimiento de políticas a favor del sector, como es el caso del Vice Ministerio de Microempresa, recientemente creado y el Vice Ministerio de Industria y Comercio Interno. Otras están prestando o financiando servicios de capacitación y asistencia técnica en forma directa como es el caso del Instituto Boliviano de la Pequeña Industria (INBOPIA) y el Servicio de Asistencia Técnica (SAT).

- 2.4 Existen otros organismos privados que también apoyan al sector por medio de intervenciones en capacitación, asistencia técnica y comercialización. Tales son los casos de la Fundación SARTAWI, Comercializadora Fomento de Iniciativas Económicas (COMFIE), Centro de Investigación y Desarrollo Regional (CIDRE) y otras organizaciones no gubernamentales (ONG) y asociaciones. Sin embargo, la mayor parte de estas instituciones tiene enfoques geográficos específicos y no trabaja exclusivamente con el sector artesanal, sino que su trabajo es parte de una estrategia general de apoyo al sector microempresarial.
- 2.5 Dos entidades que resaltan por su apoyo al sector artesanal, entre otros sectores y actividades, son la Asociación Departamental de la Pequeña Industria (ADEPI) y la ONG "La Feria", por medio de actividades de capacitación puntual en diseño y producción, así como la implementación de una feria nacional que se lleva a cabo una vez al año y provee una oportunidad directa de comercialización. Sin embargo, estas actividades están enmarcadas dentro de una estrategia de apoyo al sector de la pequeña industria y la microempresa.

## 2. El Mercado de Artesanías

- 2.6 Existen pocos estudios del mercado de artesanías en Bolivia. Las fuentes existentes son poco confiables para estimar aspectos de demanda y oferta. Por medio de encuestas sectoriales se ha podido sacar algunos datos importantes. Por ejemplo, con relación al tipo de ventas, 32% de los artesanos trabajan al pedido, 19% trabajan sin pedido, y un 39% trabajan con un sistema combinado de ventas. Las ventas locales dominan el sector artesanal. El 65% de todas las ventas son locales; el 17% son departamentales; y el 12% son nacionales. El 77% de los artesanos venden directamente al público, y sólo 22% venden a intermediarios. La gran mayoría venden al contado; solamente un número pequeño venden al crédito o consignación. Son pocos los artesanos que exportan, y casi el 70% nunca ha participado en una feria. En síntesis, el sector artesanal boliviano es dominado por empresas pequeñas, con raíces profundas en la comunidad, y que funcionan al nivel básico de la economía con ventas directas al público. La gran mayoría de los artesanos ha tenido poca capacitación formal en artesanías o producción.
- 2.7 Un mercado grande para las artesanías en Bolivia son los turistas. En este sentido, datos del Estado indican que los visitantes a Bolivia han aumentado en más de un tercio durante los años 90, a

397.000 (1997) de 254.000 (1990), mostrando un mercado creciente para las artesanías. Una encuesta reciente de turistas extranjeros, la gran mayoría en La Paz, indica que aunque 60% gastaron durante su estadía menos de US\$100 en artesanías, cerca de una tercera parte gastaron entre US\$100 y US\$500. La preferencia casi unánime de los turistas fue por artesanías que representan a Bolivia; que representan una cultura regional o local y que muestran un diseño indígena. Sin embargo, los turistas han tenido dificultades en encontrar este tipo de artesanía en los mercados y tiendas artesanales en el país. Es más, no hay ningún lugar en La Paz o en Bolivia, donde el turista pueda encontrar una buena variedad de artesanías de calidad.

- 2.8 En resumen, el sector de artesanías sufre de: (i) falta de calidad e innovación en la mayoría de los productos; (ii) vínculos muy débiles entre la producción y la comercialización a los mercados de turismo y exportación; (iii) poco reconocimiento del valor de la producción artesanal como generadora de ingresos, empleo y divisas; y (iv) falta de modelos productivos-comerciales de referencia que lideren el sector hacia un crecimiento a largo plazo. Estas características resultan en un producto poco competitivo, productores sin capacidad técnica y un sector desarticulado. Por sus características étnicas y culturales, Bolivia cuenta con una gran riqueza productiva y cultural que aún no ha sido apoyada en su desarrollo suficientemente para que pueda crecer de manera sostenible. Esta falta de apoyo institucional contrasta con la experiencia positiva de países como Colombia, México y Japón, que han apoyado a la artesanía en forma concertada.
- 2.9 La presente operación está expresamente diseñada para remediar esta falla, capacitando a los artesanos en diseño, estándares de calidad, tendencias y demanda del mercado, y el proceso productivo; aumentando interés en artesanías de calidad, tanto entre los productores como entre el público, con concursos y ferias; e incrementando ventas de artesanías en las ferias y otros lugares comerciales. La FCQ espera poder jugar un papel de ente coordinador con las diversas entidades que actualmente apoyan en forma parcial al sector, formando alianzas estratégicas para promover la participación activa de los artesanos y las entidades que los apoyan, y la coordinación de actividades a favor del sector.

#### C. Estrategia del Banco en Bolivia

- 2.10 La estrategia del Banco en Bolivia propone apoyar prioritariamente programas para: (i) promover el desarrollo sostenido mediante el apoyo de reformas estructurales, el estímulo a la inversión y el incremento de la productividad; (ii) promover el desarrollo del Estado y la descentralización; (iii) mejorar las condiciones sociales a través del apoyo continuado a la estrategia de inversiones y reformas en educación, salud y vivienda; y (iv) mantener y recuperar el medio ambiente. El presente programa responde a la primera línea de acción y apoyaría específicamente

mejoras en la productividad y competitividad de la producción nacional, dando prioridad a las actividades generadoras de ingreso y empleo.

### III. OBJETIVOS Y ACTIVIDADES

#### A. Objetivos

- 3.1 El objetivo general del programa es el de aumentar la competitividad y los ingresos del sector de artesanías de Bolivia. Los objetivos específicos son: (i) crear un entorno favorable para que los artesanos puedan incrementar sus ventas; (ii) mejorar la calidad y sofisticación de la artesanía boliviana, incorporando insumos y técnicas de mayor calidad; y (iii) lograr la institucionalización de un ciclo de concursos, ferias y comercialización de productos de alta calidad demandados por el mercado.

#### B. Actividades del Programa

- 3.2 Usando como plataforma la infraestructura institucional de la Fundación Cultural Quipus (FCQ) y su experiencia en el sector artesanal, el programa apoyará la implementación de cinco componentes integrados: (i) *diseño y calidad*; (ii) *capacitación*; (iii) *concursos*; (iv) *ferias*; y (v) *comercialización*. El resultado de esta iniciativa será la puesta en marcha de un "círculo de calidad" al interior del sector artesanal que les permitirá a los artesanos aumentar sus ventas y competitividad a largo plazo. Si bien el aumento en los volúmenes de comercialización es la meta final, el programa busca atacar la causa del problema central o cuello de botella, que es la oferta de artesanías de calidad demandadas por el mercado.

##### 1. Diseño y calidad

- 3.3 Las actividades de este componente ayudarán a los artesanos a elevar la calidad de sus productos para cumplir con las exigencias del mercado, y formarán las bases preliminares de la capacitación y los concursos. Se llevarán a cabo dos tipos de actividades de diseño: la primera relacionada con las tradiciones ancestrales de diseño y técnicas de producción, iconografía y otros aspectos artísticos, y la segunda con las demandas y tendencias del mercado. A través de contactos con compradores mayoristas, estudios de mercado, y análisis de tendencias del mercado, se identificarán las características y cualidades de los productos de mayor demanda. La información arrojada por estas actividades también permitirá a los organizadores decidir cuál será la temática de cada concurso, los estándares de calidad de cada rubro, y orientar a los artesanos en cuanto a las tradiciones y a las nuevas posibilidades para el diseño y elaboración de los objetos en concurso. La información obtenida será archivada como base de datos física y virtual, y

puesta a disposición del público para el uso de los artesanos, los capacitadores y otros.

## 2. Capacitación

- 3.4 En base a los resultados del componente de diseño y calidad, los artesanos serán capacitados sobre las características y cualidades de los productos que tienen mejor salida al mercado, y cómo vender más. El propósito de la capacitación es el de elevar la capacidad y calidad productiva, y de participación en el mercado, de los artesanos. Específicamente se busca: (i) elevar su capacidad creativa; (ii) mejorar la calidad de su producción e incrementar el volumen de sus ventas; y (iii) lograr mayor competitividad a través de la utilización de técnicas empresariales (por ejemplo: preparación para participar en ferias, atención al cliente, y presentación del producto). La temática y el calendario de la capacitación serán programados en función de los criterios de los concursos. Mediante la capacitación, los artesanos obtendrán mayores conocimientos sobre las exigencias del mercado, mejorarán su capacidad de producir artesanías de mayor valor agregado, y emplearán mejores técnicas de producción y comercialización. Todo esto redundará en mayores posibilidades de vender más.

## 3. Concursos

- 3.5 Los concursos artesanales buscarán promover el diseño y la elaboración de productos en función del mercado, incentivar la producción de artesanías de alta calidad, y destacar a los mejores artesanos. Las actividades específicas son: (i) establecer criterios de excelencia y calidad para definir lo que es un "buen producto", e influir tanto a la demanda (valoración por parte del público) como a la oferta (emulación de los demás artesanos); (ii) crear incentivos económicos que fomenten la competitividad, y (iii) dar prestigio a los mejores productores bajo el concepto del Maestro Artesano. A parte de la posibilidad de ser nombrado Maestro Artesano en un rubro específico, otro gran beneficio de los concursos para los artesanos es la venta de sus productos en las ferias que siguen los concursos.
- 3.6 La organización de los concursos estará ligada a las ferias tanto del punto de vista de planificación, como de promoción, puesto que la premiación del concurso marca el inicio de la feria. El ciclo del concurso en sí durará cuatro meses desde la investigación hasta la premiación.

## 4. Ferias

- 3.7 Las ferias tienen por objetivos abrir nuevos canales de comercialización para las artesanías, incrementar el nivel de ventas, y promover productos de buena calidad. Las actividades específicas son: (i) establecer contactos entre productores y compradores nacionales e internacionales; (ii) proveer al turista nacional, internacional y a la población local, de espacios

abiertos donde poder encontrar productos de alta calidad y tener contacto directo con los productores; y (iii) lograr la institucionalización de las ferias para captar mayor número de expositores y de compradores.

- 3.8 Como punto de referencia, las ferias estarán implementadas en base a las experiencias exitosas anteriores en Bolivia. Cabe señalar que la feria anual de la pequeña y mediana industria en La Paz atrae a 450 productores. Es autosostenible con los ingresos percibidos del alquiler de los stands, entradas del público y patrocinios comerciales, y recibe más de 72.000 visitantes en un período de 15 días. Los productores más exitosos venden entre US\$20.000 y US\$30.000 de sus productos durante una feria. Las proyecciones conservadoras de ventas totales, asistencia del público y compradores, y cobertura de costos de este componente se presentan en los cuadros de indicadores de desempeño y proyecciones de ingresos y egresos que forman parte del archivo técnico.

#### 5. Comercialización

- 3.9 Los objetivos del componente de comercialización son de generar mayores ingresos a los artesanos, por ventas nacionales e internacionales, y tener espacios permanentes donde se encuentren productos de calidad. Las actividades específicas son: (i) montar dos tiendas para exhibición y venta de artesanías; (ii) crear un espacio virtual (página WEB) para información, promoción y venta de artesanías avaladas por el programa; y (iii) eventualmente abrir mercados externos para las artesanías bolivianas. Los registros y la contabilidad de cada punto de venta serán llevados en forma completamente separada de las otras actividades del programa. De igual manera, los costos de cada punto se separarán para poder medir el desempeño y los resultados financieros de cada uno. La FCQ contratará a un gerente de comercialización quien se responsabilizará por el cumplimiento de la estrategia empresarial.
- 3.10 Como evento integrador de todo el proceso, la FCQ auspiciará un seminario/taller anual, con el propósito de institucionalizar un espacio de concertación, diálogo, y planificación estratégica y conjunta, donde participarán grupos artesanales y organizaciones de apoyo al sector. Este evento servirá también para asegurar la convocatoria y participación máxima de toda la gama de grupos, gremios, asociaciones y artesanos individuos involucrados en el sector, e invitarlos a participar en la capacitación, concursos y ferias.

### IV. AGENCIA EJECUTORA Y BENEFICIARIOS

#### A. La Fundación Cultural Quipus

- 4.1 Fundada en 1985, la Fundación Cultural Quipus es una entidad sin fines de lucro dedicada a conservar los valores artísticos y el patrimonio cultural de Bolivia. Sus proyectos principales son el

Complejo Cultural Laikakota en La Paz y el Complejo Cultural Recoleta en Sucre, los cuales incluyen museos para niños, museos de arte y cultura, y tiendas de los museos.

- 4.2 Las actividades de la Fundación Cultural Quipus tienen una relación directa con el presente programa de desarrollo artesanal. La FCQ ha organizado exhibiciones en Bolivia y el extranjero de máscaras, arte plumería, tejidos, y trajes folklóricos, y ha publicado libros ilustrados sobre las artesanías y la cultura de Bolivia. La relación más importante y directa fue el programa piloto de artesanías bolivianas financiado por el Banco Mundial durante 1995 a 1997. Dicho programa permitió a la FCQ generar una compilación de iconografía andina; una encuesta de artesanos sobre sus opiniones y necesidades; un seminario nacional de artes y artesanías; y el desarrollo de la metodología para capacitación en diseño. También financió pruebas concretas de capacitación a los artesanos, y la implementación de una feria y un concurso. Las lecciones aprendidas de este programa formaron la base para el diseño de la presente operación.
- 4.3 Entre otras, la FCQ cuenta con las siguientes ventajas comparativas: (i) la capacidad comprobada de ejecutar exitosamente iniciativas visionarias y empresariales en beneficio de la población boliviana; (ii) experiencia concreta en la organización e implementación de concursos, ferias y comercialización de artesanías; (iii) un liderazgo reconocido en la investigación, preservación y promoción de la artesanía boliviana y la cultura boliviana en general; y (iv) una posición no partidaria que facilita una coordinación amplia con entidades privadas y estatales.
- 4.4 Un ejemplo de una iniciativa exitosa de la FCQ es el Museo Kusillo, el primer museo para niños en Bolivia. La FCQ convocó y coordinó con los Gobiernos de Bolivia, España y los Países Bajos, la Municipalidad de La Paz, instituciones de cooperación internacional, ONG, individuos y la empresa privada para hacer realidad el emprendimiento. Después de solamente 18 meses en operación, ya cubre el 67% sus gastos de operación con los ingresos generados de las entradas vendidas, alquiler de espacios y la venta de servicios. Su filosofía es de atender a toda la población, incluyendo la de bajos ingresos, y que nadie entra gratis. Por ello, han establecido un programa de patrocinio corporativo para cubrir la entrada de de las personas de bajos ingresos. El plan de negocios del museo proyecta cubrir el 100% de sus costos operativos dentro de 18 meses más.

B. Ejecución

- 4.5 El programa requiere de un período relativamente largo de ejecución, debido a las metas de cobertura y de sostenibilidad de los servicios. Está previsto un período de ejecución de 48 meses, y el desembolso de los recursos se haría en un período de 54 meses.

- 4.6 La FCQ creará una Unidad Operativa para llevar a cabo el programa. La FCQ contratará a un Coordinador de Programa para coordinar todas las actividades de asistencia técnica en los distintos componentes del programa.
- 4.7 La mayoría de los contratos de asistencia técnica serán para tareas puntuales en períodos cortos, como capacitaciones específicas, elaboración de estudios y asesorías en diseño o comercialización. Los términos de referencia para los consultores principales forman parte del archivo técnico.
- 4.8 La responsabilidad de todas las contrataciones y adquisiciones de equipos y bienes recaerá sobre la FCQ quién cumplirá con todas las normas, procedimientos y políticas del Banco relativas a este tema. La FCQ utilizará métodos competitivos que se ajusten en sus modalidades a las prácticas del mercado y necesidades de la entidad.

C. Beneficiarios

- 4.9 Las actividades del programa beneficiarán en forma directa a más de 2.000 artesanos productores, de los cuales se estima que el 65% serán mujeres. La mayoría de los artesanos que se beneficiarán del programa se concentran en las actividades de joyería, orfebrería, bordados folklóricos, tejidos de aguayo, artículos de cuero, instrumentos de cuerda y viento, sombrerería, y pinturas, entre otros.

D. Medio ambiente e impacto social

- 4.10 El Comité de Medio Ambiente e Impacto Social (CESI) del Banco consideró esta operación en su reunión TRG15-99, del 27 de abril de 1999 y recomendó que como parte de la capacitación se incluyeran temas relacionados con las condiciones de trabajo, salud y seguridad de los trabajadores, manejo de desechos y sostenibilidad de fuentes de materia prima. Asimismo, recomendó varias medidas para asegurar la activa participación de mujeres en las actividades del programa. A pesar de que el contenido de la capacitación se diseñará en base a las necesidades expresadas por los artesanos y por los cuales están dispuestos a pagar, la FCQ hará un esfuerzo especial para incluir en los cursos ofrecidos los temas ambientales y laborales.
- 4.11 Asimismo, puesto que un gran porcentaje de los artesanos son mujeres, y para poder mejorar el impacto del programa para ellas, la FCQ asegurará que el material informativo del programa utilice un lenguaje inclusivo a las mujeres, que los horarios de atención se ajusten a las necesidades de las artesanas, y que la capacitación se desarrolle en lugares de fácil acceso. En la medida de lo posible, la FCQ buscará sistemas de cuidado de niños pequeños mientras sus padres asisten a las actividades del programa. El cumplimiento de estas recomendaciones será parte del proceso de monitoreo y evaluación.

## V. COSTO Y FINANCIAMIENTO

### A. Costo

- 5.1 El costo total del programa, estimado en US\$1.430.000, se presenta en el cuadro a continuación. El FOMIN aportará fondos no reembolsables de la ventanilla III-A, hasta la suma de US\$1.000.000 durante el período de cuatro años. Los fondos de contraparte serán aportados por la FCQ, de los cuales por lo menos el 70% será en efectivo. La FCQ buscará firmar convenios de co-financiamiento con otros donantes, y estos recursos formarán parte de los fondos de contraparte 3/. No se considerarán fondos de contraparte los ingresos generados por las actividades del programa, ni los aportes de los beneficiarios para participar en las mismas.

Presupuesto en US\$

	FOMIN	FCQ	TOTAL	%
<u>Diseño y Calidad</u>				
Asistencia Técnica	93.000	15.000	108.000	8%
<u>Capacitación (2.160 artesanos)</u>				
Asistencia Técnica	13.500	0	13.500	
Materiales/Costos Directos	153.000	0	153.000	12%
<u>Concursos (18 concursos)</u>				
Asistencia Técnica	72.500	0	72.500	
Premios/convocatoria/apoyo	48.000	9.000	57.000	9%
<u>Ferias (24 ferias)</u>				
Asistencia Técnica	94.000	0	94.000	
Equipos/Inversiones	57.000	58.000	115.000	
Promoción/Ejecución Ferias	72.000	0	72.000	20%
Seminarios Anuales (4)	30.000	0	30.000	2%
<u>Comercialización</u>				
Asistencia Técnica	59.000	1.000	60.000	
Inventario/Accesorios*	52.000	0	52.000	
Equipos/Inversiones	22.000	10.000	32.000	
Costos Arranque comercializadora	0	45.000	45.000	13%
Coordinador de Programa (4 años)	156.000	0	156.000	11%
Gastos generales de apoyo (4 años)	0	292.000	292.000	20%
Evaluación y Auditoría Externa	40.000	0	40.000	3%
Imprevistos	38.000	0	38.000	3%
<b>Total</b>	<b>1.000.000</b>	<b>430.000</b>	<b>1.430.000</b>	

\* Incluye costos de la página Web y catálogos

3/ Negociaciones con la Corporación Andina de Fomento (CAF) para co-financiar el programa están avanzadas. La FCQ está también solicitando apoyo de otros cooperantes nacionales e internacionales. El Directorio de la FCQ está comprometido a aportar los fondos requeridos, con recursos propios ó de co-financiamiento.



- 5.2 El dimensionamiento del programa se basa en las metas de cobertura en los patrones de desempeño. Se considera que esta sería una dimensión adecuada para poder lograr el impacto esperado a nivel de las metas de comercialización, la capacitación de los artesanos, y la promoción de los concursos y ferias. Una de las metas claves para el éxito de este programa es la repetición del ciclo de capacitación-concurso-feria-comercialización, hasta lograr el reconocimiento nacional e internacional suficiente para atraer permanentemente a los participantes artesanos, compradores y visitantes, para que se vuelva auto-sostenible en el largo plazo.

B. Estrategia de sostenibilidad

- 5.3 La estrategia de sostenibilidad se basa en un incremento progresivo en los ingresos recibidos de otros actores del programa como son los artesanos, auspiciadores potenciales, visitantes a las ferias, patrocinadores e ingresos por servicios prestados. El programa tiene tres componentes específicos de acción. Primero, el que incluye las actividades de diseño y capacitación, logrará autofinanciarse después del término del programa. Sin embargo presenta una clara tendencia a la auto-sostenibilidad ya que progresivamente habrá una mayor participación económica de los artesanos que paulatinamente van incrementando su participación en pagar los costos de la capacitación. Segundo, y ligado a este componente, estará el componente de ferias, que si muestra una tendencia clara hacia la autosostenibilidad. Este componente eventualmente contribuirá a la sostenibilidad de las otras actividades. Hasta el cuarto año del programa, se proyecta que la suma de los ingresos de la capacitación y ferias cubrirán el 107% de los costos directos de los tres componentes 4/, y el 85% de los costos totales. Tercero, el componente de comercialización muestra una clara tendencia hacia la rentabilidad, logrando generar utilidades a partir del cuarto año. 5/ Las proyecciones de ingresos y egresos del programa, basadas en supuestos conservadores, forman parte del archivo técnico.

VI. JUSTIFICACION Y RIESGOS

A. Justificación

- 6.1 El programa se justifica porque mejorará los ingresos y las oportunidades comerciales de aproximadamente 2.000 artesanos. Las actividades del programa los ayudarán a ampliar y acceder a un nicho del mercado previamente descuidado, pero con mucho potencial económico. La artesanía de calidad es un nicho del mercado estable y permanente. Asimismo, el programa resultará en un rescate de

---

4/ Diseño y calidad, concursos y ferias.

5/ Este componente toma en cuenta ventas de las dos tiendas, ventas por internet, y ventas por consignación. Las ventas realizadas por los artesanos en las ferias están calculadas separadamente, y presentadas en el archivo técnico y resumidas en el Anexo I.

artesanías como elemento de la identidad nacional y como una fuente significativa de generación de empleo e ingresos.

B. Complementariedad con otros proyectos del Banco

- 6.2 El Programa de Apoyo Integral a la Pequeña y Microempresa (BO-0171) incluye un componente que contempla apoyar al Servicio de Asistencia Técnica (SAT), una entidad pública nacional que juega un papel de financiador de servicios no-financieros puntuales a nivel de segundo piso. Dado a que el presente programa tiene ciertas limitaciones presupuestarias y de alcance, algunas de las actividades puntuales de capacitación que no pueda cubrir la FCQ en su totalidad, podrían ser canalizadas por medio del SAT, cuando se orienten al sector artesanal concretamente.
- 6.3 La FCQ ha firmado una carta de intención con BOLINVEST, una empresa que promueve la apertura de canales de comercialización de exportaciones no tradicionales. BOLINVEST proveerá apoyo y asesoría a la FCQ en la comercialización de tres de los rubros de artesanía que tienen en común. BOLINVEST es el organismo ejecutor del proyecto ATN/ME-6242-BO, financiado en 1999 con fondos del FOMIN.

C. Riesgos

- 6.4 Uno de los riesgos del programa es que sólo se beneficien algunos grupos de artesanos y no el sector en general. Dado que existen diversos gremios y asociaciones de artesanos, y que estos a veces mantienen diferencias políticas, es posible que algunos quieran recibir los beneficios del programa a desmedro de otros grupos. Por otro lado, es posible que los grupos que ya presentan ciertos niveles de calidad, sean los únicos que se benefician, dejando de lado aquellos que encuentran más difícil la asimilación de la capacitación. En este sentido, hasta se podría "discriminar" a la hora de implementación de ferias, en la participación de sólo los mejores. Estos riesgos serán superados por medio de una agresiva campaña de convocatoria a varios niveles y por medio de las muchas entidades gremiales y asociaciones de artesanos. La FCQ es una entidad respetada en muchos círculos de Bolivia por su accionar en favor de la cultura y su posición no partidaria, lo cual facilitará su coordinación con la mayor parte de las asociaciones y gremios del sector, así como con las entidades del Estado.
- 6.5 Otro riesgo es que la FCQ no ejecute el programa con una actitud y actuar suficientemente empresarial. Dado que una gran parte de los costos iniciales del programa están financiados con fondos de cooperación técnica, existe la posibilidad de que la Fundación no reconozca ni actúa sobre la necesidad de operar el programa con principios empresariales de recuperación de costos y rentabilidad. Este riesgo será mitigado por las siguientes dos acciones: (i) el programa ha sido diseñado en base a los principios de otras experiencias similares que tuvieron éxito, mediante la cobranza paulatina a los participantes por servicios ofrecidos; (ii) el plan

de seguimiento del programa incluye indicadores sobre los ingresos generados y los niveles de cobertura de costos, los mismos que serán utilizados para medir el avance del programa y condicionar los desembolsos del Banco.

## VII. PATRONES DE DESEMPEÑO Y EVALUACION

- 7.1 El archivo técnico incluye un cuadro de los indicadores de desempeño e impacto para el programa. Los indicadores incluyen metas para los beneficios directos a los artesanos, en cuanto a volúmenes de ventas, contactos comerciales, y participación en los eventos de capacitación. También incluyen metas que ayudan a medir la sostenibilidad de las actividades propuestas, como número de participantes en los eventos, ingresos recibidos, y cobertura de costos directos e indirectos. Estas metas fueron fijadas en base a las experiencias anteriores de la FCQ en actividades similares, la experiencia de otras instituciones, el análisis del mercado, y las proyecciones de la capacidad del personal de la FCQ. Estas metas podrán ser ajustadas cada año durante la revisión del Plan de Operaciones que FCQ elabora, en base a los resultados del período anterior.
- 7.2 El seguimiento del programa se realizará en base a los Planes Anuales Operativos que la FCQ elaborará para cada uno de los cuatro años del programa, dentro de 30 días después del fin de cada año de ejecución. Los planes anuales deberán incluir, entre otros: (i) las actividades y metas a lograr durante el año, basados en los indicadores en el cuadro de indicadores de desempeño y el marco lógico (ver Anexo I); (ii) las actividades programadas con respecto a asuntos de género y medio ambiente; (iii) las consultorías a contratarse durante el año; y (iv) un cronograma de actividades previstas. Asimismo, se realizarán un auditoría anual a partir del segundo año de ejecución.
- 7.3 La FCQ presentará informes semestrales al Banco, dentro de 60 días siguientes al cierre de cada semestre calendario. Como mínimo, los informes deberán incluir: (i) cumplimiento de metas cualitativas e indicadores cuantitativos; (ii) estado de ejecución presupuestaria; y (iii) estado de ejecución general. En el caso de que los informes indiquen problemas significativos en la ejecución del programa, el Banco reservará el derecho de suspender los desembolsos hasta que la FCQ tomara las medidas adecuadas para corregir las deficiencias.
- 7.4 El programa contempla dos evaluaciones. Una evaluación será contratada por el Banco después de 18 meses desde la firma del Convenio, en la cual se evaluará: (i) los avances en base a los indicadores de desempeño, incluyendo la generación de ingresos y sostenibilidad del programa; (ii) el progreso en las actividades relacionadas con los temas de género y medio ambiente; y (iii) la estrategia y los resultados del componente de comercialización. La segunda evaluación se realizará después de 36 meses desde la firma del convenio, y analizará el impacto del programa en la

sostenibilidad del programa, y se hará recomendaciones al respecto. Asimismo, ambas evaluaciones medirán la calidad de los servicios ofrecidos, la satisfacción de los clientes, y describirán el tipo de cliente beneficiado con el programa. Si estas evaluaciones resultaran satisfactorias para el Banco, este autorizará continuar comprometiendo recursos. Caso contrario, la FCQ deberá efectuar los ajustes necesarios para que el Banco autorice la reanudación de los desembolsos.

#### **VIII. CONDICIONES CONTRACTUALES ESPECIALES**

- 8.1 Se utilizará hasta un monto equivalente a US\$50.000 para la contratación del Coordinador de Programa que ayudará a la FCQ en las actividades dirigidas al cumplimiento de las condiciones específicas que se indican en el párrafo siguiente. Antes de dicha contratación, la FCQ tendrá que cumplir con todas las condiciones generales previas al primer desembolso de estos fondos (ver párrafo 8.1).
- 8.2 Previo al primer desembolso del saldo de los fondos, la FCQ presentará al Banco los siguientes elementos: (i) convenios de cofinanciamiento firmados con otros donantes por un monto mínimo del 70% del aporte de contraparte, o evidencia de la disponibilidad de los fondos; (ii) evidencia de haber contratado al Coordinador del Programa; (iii) evidencia de haber iniciado el proceso del concurso privado para la contratación de los consultores para los otros cargos principales del programa; y (iv) el Plan Operativo Anual para el primer año del programa, que incluye indicadores de desempeño y de impacto a nivel de los artesanos.
- 8.3 Los planes operativos anuales e informes semestrales presentados a la satisfacción del Banco incluirán indicadores de desempeño, entre los cuales figurarán metas para la generación de ingresos de los distintos componentes del programa. En el caso que existieran variaciones significativas en el cumplimiento de dichas metas, el Banco reservará el derecho de suspender los desembolsos hasta que la FCQ tomara las medidas adecuadas para corregir las deficiencias.

## MARCO LOGICO

### Programa de Desarrollo Artesanal en Bolivia - TC -99-02-017

OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACION	SUPUESTOS
la competitividad y los el sector de artesanías de	Mayores ventas de los artesanos y precios diferenciados sobre los productos y sus diferentes calidades.	Informes de la FCQ y encuestas artesanales.	Existe una buena participación de los artesanos, las asociaciones y aportan progresivamente al costo del programa.
<b>OBJETIVO 1:</b> Crear un entorno favorable para que los artesanos puedan incrementar sus ventas.  Mejorar la calidad y sofisticación de los productos bolivianos, incorporando técnicas de mayor calidad;  Promover la institucionalización de unidades artesanales, ferias, concursos y fomento a la producción de artesanías de calidad por el mercado.	Nuevos canales de comercialización abiertos por medio de ferias y ventas directas.  Mejores precios promedios de las artesanías y mayor diversificación en los diseños.  Ferias y concursos son parcialmente financiados con recursos de los artesanos y cuentan con sólidos patrocinadores.	Volúmen y monto de ventas de artesanías registrados en las ferias, las tiendas, y por el Internet.  Valor de ventas directas de artesanos, realizadas como resultado de contactos hechos con compradores en las ferias.  Encuesta artesanal y estudios de caso.  Estadísticas de las ferias y concursos así como los informes financieros y contables de la FCQ.	Existe una buena dirección del programa y coordinación con los diferentes organismos representativos de los artesanos.
<b>OBJETIVO 2:</b> Incrementar la capacitación y el conocimiento de los artesanos sobre productos demandados en el mercado, y en significados iconográficos y de diseño; mejorar la calidad y oferta de los productos; implementar talleres con criterios de excelencia sobre los productos y calidades apreciadas y premiadas.	Mayor diversificación y calidad de productos. Base de datos sobre diseños e iconografía. Se realizan 162 talleres en varios temas tanto empresariales como productivos con activa participación de los artesanos y sus gremios.  18 concursos son llevados a cabo en los cuales productos, artesanos y estilos líderes son identificados por rubro.	Formularios de evaluación de los talleres y registros de participación. Estado de ingresos y egresos del componente de capacitación. Base de datos física y virtual. Informes de la FCQ.  Informes de la FCQ. Encuestas de los artesanos y estudios de caso.	Existe una buena campaña de promoción de los talleres.  Existe un buen nivel de competitividad y creatividad por parte de los consultores.
abrir mercado a nuevos productos nacionales como turistas y compradores internacionales, y crear canales de compra y venta directos.	24 ferias son realizadas con la participación de 2.340 artesanos y 150.000 asistentes. Ventas feriales de los artesanos crecen de US\$90.000 en el año 1 a US\$300.000 en el año 4. Contacto directo y ventas directas entre artesanos y compradores.	Estado de ingresos y egresos de la feria y estadísticas de participación.  Encuestas de artesanos y compradores que participan en las ferias.	Continúa la demanda por artesanías y el interés de los turistas por los productos.
<b>OBJETIVO 3:</b> Incrementar la comercialización de la artesanía; montar dos tiendas de venta directa; abrir nuevos canales de venta por internet; implementar mecanismos de marketing a nivel nacional e internacional.	Ventas anuales de este componente crecen de US\$ 23.000 en el año 1 a US\$180.000 en el año 4. Dos tiendas son implementadas y los niveles de ventas generan suficientes ingresos como para cubrir los gastos y dejar una utilidad. Existencia de página WEB.	Estado de ingresos y egresos de las tiendas e informes de la FCQ. Informes sobre ventas en la página WEB.	Condiciones económicas de Bolivia se mantienen estables y existe una buena gerencia del componente

PROYECTO DE RESOLUCION

BOLIVIA. COOPERACION TECNICA NO REEMBOLSABLE PARA  
UN PROGRAMA DE DESARROLLO ARTESANAL EN BOLIVIA

El Comité de Donantes del Fondo Multilateral de Inversiones

RESUELVE:

1. Autorizar al Presidente del Banco Interamericano de Desarrollo, o al representante que él designe, para que en nombre y representación del Fondo Multilateral de Inversiones, proceda a formalizar los acuerdos necesarios con la Fundación Cultural Quipus (FCQ) y a adoptar las demás medidas pertinentes para la ejecución del plan de operaciones que consta en el Documento MIF AT-\_\_\_\_\_, sobre cooperación técnica para un Programa de Desarrollo Artesanal en Bolivia.
2. Destinar para los fines de esta resolución, hasta la suma de US\$1.000.000 con cargo a la Facilidad de Promoción de la Pequeña Empresa del Fondo Multilateral de Inversiones.
3. Establecer que la suma anterior sea otorgada con carácter no reembolsable.