



Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO (FINAL) ENERO 2012 - JUNIO 2012

SECCIÓN 1: SÍNTESIS DEL PROYECTO

NOMBRE DEL PROYECTO: Formación de redes y complejos productivos comunitarios en el Municipio de Sacab

Nro. Proyecto: BO-M1043 - Nro. Operación: ATN/ME-11931-BO

Propósito: Incrementar las capacidades locales productivas y la oferta asociativa de productos agrícolas al mercado nacional.

País Administrador
BOLIVIA

País Beneficiario
BOLIVIA

Grupo
MIC - Desarrollo de la microempresa

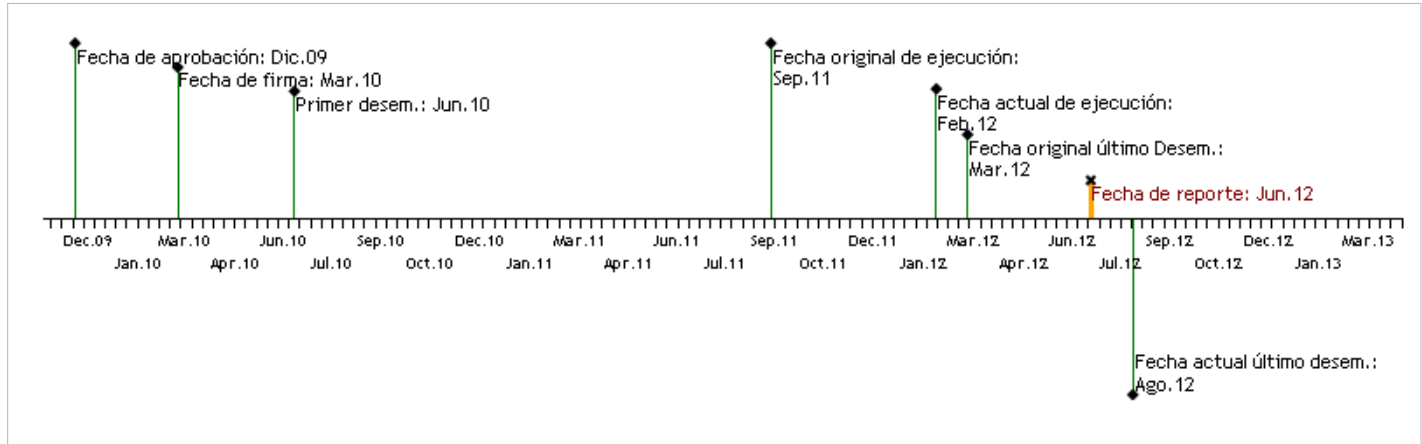
Subgrupo
BDEM - Servicios para el desarrollo de la microempresa

Agencia Ejecutora: Fundación Agua Tierra Campesina

Líder equipo de diseño: Ponce, Camille

Líder equipo de supervisión: Ponce, Camille

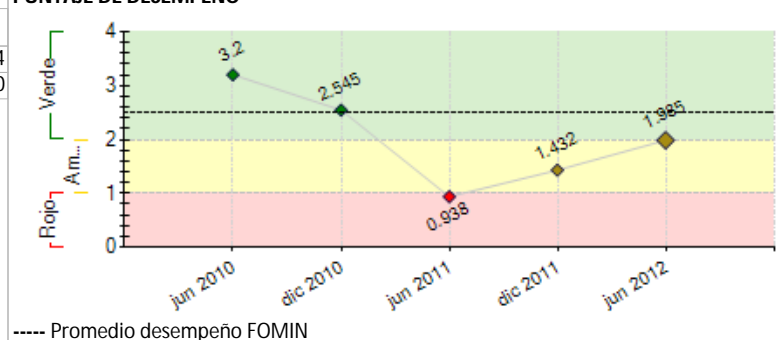
CRONOLOGÍA DE EVENTOS



RECURSOS

	Aprobado	Cancelado	Desembolsado
FOMIN	\$100,000.00	\$53,716.66	\$46,283.34
Contrapartida	\$0.00	\$45,000.00	\$45,000.00

PUNTAJE DE DESEMPEÑO



SECCIÓN 2: RESULTADOS Y LOGROS

Desempeño del proyecto una vez terminado

El desempeño acumulativo del proyecto ha sido calificado de insatisfactorio dentro el análisis técnico evaluativo, por no alcanzar un grado de impacto significativo en términos de negocio, lo que se debe a las pocas condiciones de dinámica económica en el municipio de Sacabamba.

La producción tiene una fuerte tendencia a la seguridad alimentaria y los remanentes, que son pequeños volúmenes son destinados a la venta a intermediarios, principalmente papa y trigo. La intermediación es algo que no se puede romper, porque los intermediarios mantienen fuertes lazos con los productores por medio del crédito previo, además de un acercamiento de padrinzagos y otros que afirman fuertes estrategias de entendimiento.

Se ha realizado un seguimiento técnico a las asociaciones y se estableció que solo una mantiene la venta de su producto transformado a nivel local (papafrita de ASPAC). La formación asociativa productiva es una primera experiencia en el municipio y está sufriendo limitancias de convocatoria y participación activa.

Los beneficiarios participantes son personas adultas hombres y mujeres, desde ancianos hasta algunos jóvenes que viven en la zona, en su mayoría con bajo nivel escolar y por ello no tuvieron un nivel aceptable de comprensión en la capacitación impartida, para comprender los conceptos de aprendizaje empresarial, pese a las prácticas o pequeños contactos de negocio que solo participan los dirigentes. El objetivo comercial continua siendo la ciudad de Cochabamba, pero no logra plasmarse ningún negocio ya que éste conlleva un proceso que no se ajusta en tiempo debido al cierre acordado del proyecto.

Otros puntos resaltantes son:

Se cumplió con todos los productos más importantes que incluía el proyecto; Provocó una aproximación estrecha con el GM para impulsar una primera experiencia de organización económica; Se tiene en el municipio 2 ferias productivas específicas para presentar productos e impulsar la promoción económica; Se distribuye el material de difusión en temas de administración y gestión empresarial; Se tiene en mesa los 5 proyectos productivos presentados al gobierno municipal para su aprobación; Se tiene 5 planes de negocios pero que requieren de inversión que requieren de recursos de inversión; Se tiene el seguimiento a las asociaciones que están activas en un proceso de traspaso de responsabilidades al GM y se pretende mejorar los conocimientos de productividad y se profundiza el fomento al trabajo económico grupal.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

Los resultados directos que fueron evaluados por consultoría externa muestran un nivel insatisfactorio de logro, debido principalmente a la baja capacidad institucional de la entidad ejecutora para operativizar el proyecto y por factores externos imprevistos como la alta migración de la población del municipio a zonas urbanas de Bolivia. Se hace notar que el proyecto fue cerrado de común acuerdo entre la entidad ejecutora y el Banco porque ya no era viable conseguir los resultados esperados en el diseño inicial aunque se continúe trabajando en el periodo extendido para este efecto.

A pesar de ello, se han tenido algunos efectos positivos en la región porque se ha dado capacitación en gestión empresarial y administración a grupos de productores, quienes han manifestado su utilidad, y lo más relevante, es que se ha logrado articular al Gobierno Municipal de Sacabamba con las asociaciones de productores, incluyendo en el POA municipal, proyectos para el apoyo al sector productivo.

Se hace notar que no todos los resultados presentados por la Fundación ATICA están en correlación con la evaluación final, que en algunos casos los presenta como más bajos, así como que no se cumplieron con los hitos oportunamente y con la calidad requerida, por lo que fueron observados, sin embargo, ello no modifica la evaluación general de ser un proyecto insatisfactorio.

Evaluación final

Entre el 8 de marzo de 2010 y el 28 de noviembre de 2011, el proyecto ejecutó 43.950 (43,95%) de los fondos BID y US\$ 33.227 (73,84 %) de fondos de ATICA. Los recursos fueron destinados a financiar la contratación de servicios de consultoría y adquisición de bienes definidos en el presupuesto del proyecto en las siguientes categorías de inversión: 1. Conformación y Organización de Asociaciones Productivas; 2. Fortalecimiento de la cadena productiva y Comercialización 3. Difusión y Sistematización de Resultados y gastos de operación.

La evaluación final del proyecto considera que el alcance de la intervención del Proyecto en aspectos productivos, asociativos, empresariales y de negocios en las asociaciones y en los productores individuales fue insatisfactoria.

A nivel de propósito del proyecto, de 4 indicadores sólo el indicador referido a la incorporación en el POA municipal de al menos un proyecto de apoyo a las asociaciones productivas, fue cumplido de manera satisfactoria, en virtud a la inclusión en el POA municipal de un perfil de proyecto a favor de la AMPAA por Bs 11.000. El resto de los indicadores a nivel de propósito fueron insatisfactorios.

Debido a que más del 50% de las actividades incluyendo los Hitos fueron efectuadas con retraso o no fueron concluidas, el cumplimiento de la ejecución en la ejecución de planificación resultó insatisfactorio.

La respuesta del GMA de Sacabamba fue positiva en el sentido de la firma del Convenio con ATICA y aporte de contraparte al proyecto de Bs 100.000; inclusión en el POA de 2011 de partida en favor de la AMPAA por Bs 11.000 y la recepción de los perfiles de proyecto para las 5 asociaciones para futuro financiamiento. Por lo indicado el relacionamiento con el municipio fue satisfactoria.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios del evaluador

En mi calidad de Especialista encargada del Proyecto, estoy de acuerdo con la determinación del evaluador sobre la insatisfacción de los resultados del proyecto, lo que motivó a que el Banco, realice un cierre anticipado del proyecto, sin hacer uso del periodo de ampliación debido a la baja capacidad operativa de la institución y a que las condiciones no estaban dadas para continuar y lograr los resultados esperados.

Evaluación final

<http://mif.iadb.org/file.aspx?DOCNUM=37075148>

SECCIÓN 3: INDICADORES

Indicadores		Línea de base	Planeado	Logrado	Porcentaje
Propósito: Incrementar las capacidades locales productivas y la oferta asociativa de productos agrícolas al mercado nacional.	P.11 Porcentaje de incremento de ingresos promedio de los productores beneficiarios .	0	20	0.5	3 %
	P.12 Porcentaje de la producción de las redes productivas locales que se comercializa en forma directa fuera de Sacabamba.	0	60	12	20 %
	P.13 Número de proyectos de apoyo a las asociaciones productivas que se incorporan en el POA municipal	0	1	5	500 %
	P.14 Nuevos canales de comercialización establecidos para cada asociación.	0	1	1	100 %
	P.15 Número de productores de Sacabamba que reciben beneficios del proyecto.	0	160	96	60 %
	P.16 Número de asociaciones de productores de Sacabamba beneficiarios del proyecto.	0	4	4	100 %
Clasificación: Insatisfactorio					
Componente 1: Conformación y organización de organizaciones productivas. Peso: 40% Clasificación: Insatisfactorio	C1.11 Número de asociaciones consolidadas y en operación.	0	4	5	125 %
	C1.12 Número de productores que están organizados y forman parte de las redes productivas locales.	0	160	96	60 %
	C1.13 Número de asociaciones que cuentan con personería jurídica.	0	1	4	400 %
	C1.14 Número de líderes locales formados que asumen puestos gerenciales de las asociaciones.	0	6	3	50 %
	C1.15 Asociaciones que presentan estados financieros de una gestión a su asamblea de socios.	0	3	3	100 %
Componente 2: Fortalecimiento de la cadena productiva y comercialización. Peso: 40% Clasificación: Insatisfactorio	C2.11 Al menos un contrato/convenio formal de venta establecido por asociación.	0	1	3	300 %
	C2.12 Porcentaje de beneficiarios que han participado de eventos de capacitación de los cuales el 60% aplica los conocimientos adquiridos.	0	80	63	79 %
	C2.13 Productores beneficiarios que reportan mejoras en sus procesos productivos (acopio, transformación y transporte).	0	80	40	50 %

Componente 3: Sistematización de resultados y difusión.

Peso: 20%

Clasificación: Insatisfactorio

C3.11	Porcentaje de beneficiarios que han participado de la validación de los resultados del proyecto.	0	60	60	100 %
C3.12	Memoria de proyecto y seminario de difusión realizados.	0	1	1	100 %

FACTORES CRÍTICOS QUE HAN AFECTADO EL DESEMPEÑO [No se reportaron factores para este periodo]

SECCIÓN 4: RIESGOS

RIESGOS CRÍTICOS GESTIONADOS DURANTE LA IMPLEMENTACIÓN

1. El GM de Sacabamba no cumple su compromiso de apoyo a las asociaciones.

Nivel: Medio

Responsable: Coordinador del Proyecto

Estado: Vigente

Comentarios: El control social del municipio que está organizado a partir del Consejo de Desarrollo Municipal de Sacabamba - CODEMSA, prioriza la planificación de recursos destinados a la producción a la construcción de infraestructura para riego, lo que se interpreta que aun no existen condiciones favorables para conseguir el apoyo al desarrollo económico organizado en asociaciones.

2. Intervención política de organizaciones sindicalistas.

Nivel: Medio

Responsable: Coordinador del Proyecto

Estado: Vigente

Comentarios: Las organizaciones sindicales continúan actuando como instancias de decisión territorial, incluyendo el control de las acciones de apoyo institucional, pero aun no existen políticas o estrategias para impulsar el desarrollo económico organizado.

3. Cambios de autoridades municipales.

Nivel: Bajo

Responsable: Coordinador del Proyecto

Estado: Vigente

Comentarios: Conforme a lo acordado con autoridades locales, son las representaciones distritales quienes tienen la autoridad para continuar impulsando el proceso desde el cierre del proyecto en septiembre de 2011.

NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO: Medio **NÚMERO TOTAL DE RIESGOS:** 7 **RIESGOS VIGENTES:** 3 **RIESGOS NO VIGENTES:** 2 **RIESGOS MITIGADOS:** 2

SECCIÓN 5: SOSTENIBILIDAD

Probabilidad de que exista sostenibilidad después de terminado el proyecto: I - Improbable

La sostenibilidad general en las mismas condiciones del proyecto es improbable porque ATICA no cuenta con los recursos para continuar el apoyo. El Gobierno Municipal de Sacabamba ha comprometido continuar con las acciones de colaboración a las organizaciones campesinas y en la medida de que exista un convenio con ATICA, eventualmente puede ser cumplido. Por su parte las organizaciones aun son muy débiles y requieren de apoyo, que también tendría que ser brindado por el Gobierno Municipal, cuyas condiciones técnicas y operativas no son muy sólidas.

FACTORES CRÍTICOS QUE PUEDEN AFECTAR LA SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO

Factor

[X] Falta de **compromiso** de la agencia ejecutora para continuar o expandir los servicios y/o actividades del proyecto

Comentarios

La Fundación ATICA no priorizó al proyecto debido a que tenía que buscar otras alternativas para su propia sostenibilidad.

[X] Ausencia de mecanismos de recuperación de costos o fuentes de financiamiento externas (gobierno, donantes y/o sector privado) para continuar con las actividades del proyecto una vez agotados los recursos del FOMIN

No se dieron mecanismos para recuperación de costos, pero sí se tuvo un financiamiento del Gobierno Municipal de Sacabamba, que eventualmente puede continuar.

[X] Falta de capacidad organizacional, gerencial y de gestión financiera para **continuar** y sustentar el programa una vez terminada la fase de ejecución

La Fundación ATICA es una institución muy pequeña que tiene que vender servicios para mantenerse y no cuenta con las capacidades suficientes para continuar el proyecto.

Acciones implementadas relativas a la sostenibilidad:

La sostenibilidad tiene una probabilidad baja, dependerá del involucramiento municipal y el seguimiento a las actividades finales de las asociaciones, también el financiamiento de uno de los proyectos productivos elaborados y su ejecución que pueda demostrar la viabilidad de esa producción. Se necesita implementar una capacitación en temas organizativos y de gestión y si bien el riesgo fue calificado de nivel medio, los riesgos más relevantes que afectan a la sostenibilidad son:

- Falta de incentivos, que provoca un rechazo de dirigentes y productores a las expectativas creadas inicialmente por el proyecto.
- El seguimiento continuo provoca muchas veces la inasistencia a reuniones comprometidas que las agrupaciones interpretaron como fallas a las convocatorias y aunque no son demostradas, son conducidas como pretexto para desmarcarse del proceso y evitar compromisos.
- El Gobierno Municipal no tiene la posibilidad de apoyar eficientemente al proceso, ya que no cuenta en su estructura orgánica con los recursos humanos para este fin y tampoco se destina recursos económicos ni hay políticas para impulsar el desarrollo económico local.

[Plan de Sostenibilidad](#)

<http://mif.iadb.org/file.aspx?DOCNUM=37071443>

SECCIÓN 6: CONOCIMIENTO

Lecciones Aprendidas

1. El gobierno municipal no genera espacios educativos de socialización o apoyo técnico a las diferentes comunidades en el tema de productividad porque no cuentan con los recursos humanos para ello, lo que permitiría superar la forma de producción tradicional actual y elevar los índices de calidad con fines comerciales, condicionante principal que pone en riesgo la implementación y sostenibilidad de cualquier proyecto para esos fines.

Relativa a
Risk

Autor
Soliz, Yovana Sandra

2. No hay condiciones mínimas de infraestructura productiva para la transformación y los productores no logran identificar esta falta adecuada porque aparentemente para los productores los requisitos legales exigidos son excesivos y se cansan de seguir o cumplir los mismos, están acostumbrados al inmediatez, que las cosas sean muy fáciles y condescendientes a su estatus. Algo que no permitía el diseño del proyecto.	Design	Soliz, Yovana Sandra
3. El trabajo organizado o grupal es obstaculizado por el egocentrismo que se advierte en la gran mayoría de los pobladores, pese a que existe raíces del trabajo de antaño como la "aynoca", que se ha dejado de practicar dando lugar al trabajo enteramente individual.	Sustainability	Soliz, Yovana Sandra
4. El trabajo legal causó mucha expectativa por el deseo de contar con un instrumento reconocido legalmente como es la personería jurídica de las asociaciones, sin embargo fue complicado hacer entender el significado de los articulados de los estatutos orgánicos y su necesidad de aplicación, dando a entender que se confunde en la construcción mental de los productores los aspectos reglamentarios por el grado de instrucción escolar que tienen que les dificulta la comprensión y el aprendizaje.	Implementation	Soliz, Yovana Sandra
5. Las expectativas creadas inicialmente en el proyecto, no fueron cumplidas a plenitud y han llegado a repercutir en el involucramiento decidido de los actores locales y de forma voluntaria, siendo que no se presentan las condiciones económicas para incentivar a una mayor participación dentro de las asociaciones y en sus negocios trazados, creándose malestar, desánimo y dejadez de los dirigentes y sus bases.	Sustainability	Soliz, Yovana Sandra

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

No se han generado productos del conocimiento que puedan ser relevantes, sólo se han publicado cartillas y fichas técnicas como material para la capacitación. Estas cartillas y fichas técnicas se han adjuntado al presente PSR, pero también están en el sistema IDBOCS del Banco y en físico en las oficinas de ATICA y en la Representación del BID en Bolivia

Productos principales del proyecto

[Sep 2011] Cartillas de capacitación: 1. Gobernanza; 2 Asociatividad (Other)

Autor: FUNDACION ATICA

[Sep 2011] Cartillas de capacitación: 3 El proceso productivo y el cálculo de costos; 4 Negociación (Other)

Autor: Fundación ATICA

[Sep 2011] Fichas Técnicas: 1-Elaboración y gestión de periles de proyectos productivos; 2-Gestión empresarial; 3-Elaboración de api morado; 4-Elaboración de papas fritas; 5-Elaboración de Pan; 6-Elaboración de queques (Other)

Autor: Fundación ATICA

SECCIÓN 7: DOCUMENTOS

29/AGO/2012 [Informe de Evaluación Final](#)

[<http://www5.iadb.org/mif/file.aspx?DOCNUM=37075148>]

28/AGO/2012 [Plan de Sostenibilidad](#)

[<http://www5.iadb.org/mif/file.aspx?DOCNUM=37071443>]

28/AGO/2012 [Plan de Sostenibilidad](#)

[<http://www5.iadb.org/mif/file.aspx?DOCNUM=37071444>]

[Ficha del proyecto](#)

<http://www5.iadb.org/mif/apps/public/psr/projectprofile.aspx?proj=BO-M1043&lg=SP>