Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO

JULIO 2011 - DICIEMBRE 2011

SECCIÓN 1: SÍNTESIS DEL PROYECTO

NOMBRE DEL PROYECTO: Integración Municipal para el Fomento de la Competitividad Empresarial Rural

Nro. Proyecto: BO-M1039 - Nro. Operación: ATN/ME-11938-BO

Propósito: Mejorar la competitividad de MyPE y asociaciones de productores y de servicios de Achocalla, Viacha, Tiwanacu, Taraco y Guaqui, cuyos gobiernos municipales actúan en forma conjunta y con el sector privado, revalorizando la cultura andina.

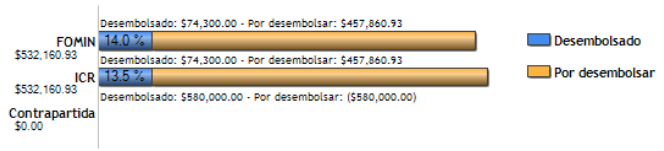
País Administrador	País Beneficiario	Grupo	Subgrupo
BOLIVIA	BOLIVIA	SME - Desarrollo de la pequeña y mediana empresa	PLED - Competitividad local

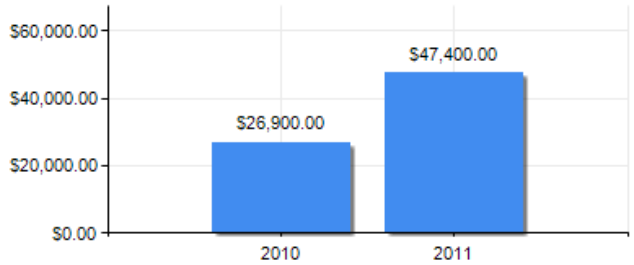
Agencia Ejecutora: ASOCIACION CUNA

Líder equipo de diseño: Escobar A., Alejandro
Líder equipo de supervisión: Ponce, Camille

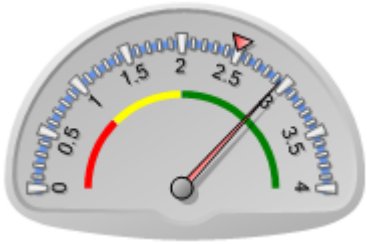
CRONOLOGÍA DE EVENTOS

RECURSOS

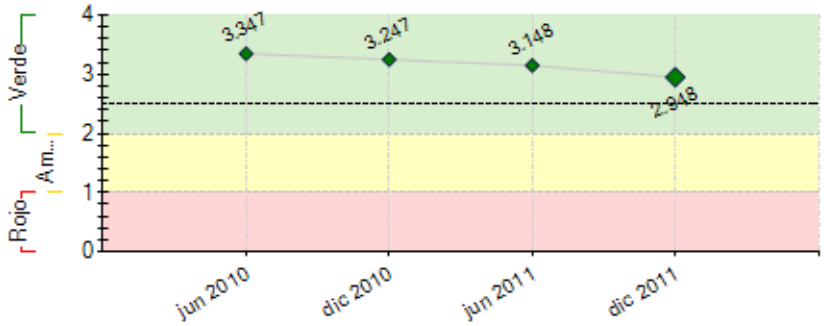




PUNTAJE DE DESEMPEÑO



Puntaje actual: Satisfactorio: 2.948
Promedio FOMIN: 2.492

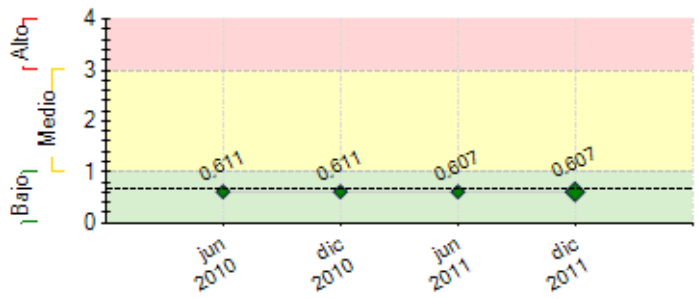


----- Promedio desempeño FOMIN

RIESGOS EXTERNOS

CAPACIDAD INSTITUCIONAL

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



---- Promedio de riesgo FOMIN: 0.665

SECCIÓN 2: DESEMPEÑO

Resumen del desempeño del proyecto desde el inicio

Cumplimiento de los hitos 1, 2, 3 y el 4 en plazo adicional. **C 1.** Se ha capacitado a funcionarios municipales, conformados y formalizados 2 consorcios en Lechería y Turismo. 2 planes de acción sectoriales y un 1er proyecto de señalización turística. **C 2.** MyPE's capacitados en sukakollos. Formalizado 2 asociaciones de promotores. Sembrados 20,36 has de sukakollos construidos y reconstruidos en 3 municipios. Diseñados 2 circuitos turísticos, articulando 16 Microempresas, Asociaciones y autoridades municipales. Un documento semifinal de relevamiento de expresiones culturales. 19 MyPEs incorporan expresiones culturales con materiales promocionales. **C 3.** Estudio de Línea de, 120 cursos en temas de gestión empresarial, con 476 participantes. 53 MyPEs cuentan con planes de negocio. 2 reglamentos para el fondo productivo y el Fondo de inversión público privado. Imagen corporativa y estrategias de mercado de MyPE's del sector turismo, artesanía, manufactura y transformación de lácteos. 8 MyPEs asesoradas en certificación sanitaria en preparación para vender desayuno escolar a los municipios. 2 ferias locales y 2 ferias en la ciudad de La Paz. 2 Redes conformadas, en turismo y en el rubro lácteos, ambas agrupan a 58 MyPE's. **C 4.** Sistema de monitoreo del proyecto desarrollado y funcionando. Diseño, desarrollo y puesta en línea de 4 páginas web para Circuitos turísticos, Consorcios municipales, Redes y cadenas de MyPEs y del proyecto.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora
El proyecto se encuentra algo demorado, sin embargo se ha realizado un ajuste de la estrategia de implementación con lo que se espera poder recuperar el tiempo y lograr los resultados planificados.
Se tienen ya algunos productos relevantes que se están encaminando. Es ahora importante poner en funcionamiento los fondos de crédito y proyectos durante el primer semestre de la gestión 2012.

Resumen del desempeño del proyecto en los últimos seis meses

El proyecto ha presentado en cumplimiento el tercer hito y el cuarto en plazo adicional.**C 1.** Se ha promovido mesas de concertación con actores públicos y privados. Conformado y formalizado dos consorcios en Lechería y Turismo de los 5 municipios. Dos planes de acción sectoriales y un primer proyecto de señalización turística. **C 2.** Sembrado 20,36 has de sukakollos construidos y reconstruidos en los municipios de Viacha, Tiwanaku y Guaqui. 2 circuitos turísticos con planes de acción, articulan a 16 actores privados y autoridades municipales. Un documento de inventariación de expresiones culturales. 19 MyPEs incorporan expresiones culturales con materiales promocionales de sus negocios. **C 3.** 120 cursos en temas de gestión empresarial, con 476 participantes. 53 MyPEs cuentan con planes de negocio. 2 reglamentos para el fondo productivo y el Fondo de inversión público privado. 8 MyPEs asesoradas en certificación sanitaria en preparación para vender desayuno escolar a los municipios. Imagen corporativa y estrategias de mercado de MyPE's del sector turismo, artesanía, manufactura y lácteos. 4 ferias en coordinación con municipios para comercializar productos y servicios. 2 Redes conformadas, en turismo y lácteos, agrupan a 58 MyPE's.**C 4.** Diseño, desarrollo y puesta en línea de 4 páginas web para Circuitos turísticos, Consorcios municipales, Redes y cadenas de MyPEs y del proyecto.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora
Se han realizado actividades de importancia pero a pesar de esto no se ha logrado un nivel de desembolsos conforme a lo planificado, principalmente porque CUNA tuvo problemas en cuanto a los procesos de contrataciones y porque el posicionamiento en los municipios del proyecto fue más complicado de lo previsto. Con la implementación de la nueva estrategia operacional se espera poder acelerar la ejecución.

SECCIÓN 3: INDICADORES E HITOS

		Indicadores	Línea de base	Intermedio 1	Intermedio 2	Intermedio 3	Planeado	Logrado	Estado
Propósito: Mejorar la competitividad de MyPE y asociaciones de productores y de servicios de Achocalla, Viacha, Tiwanacu, Taraco y Guaqui, cuyos gobiernos municipales actúan en forma conjunta y con el sector privado, revalorizando la cultura andina.	**P.I1**	Redes consolidadas en los sectores: agropecuario, turismo-artesanía y manufactura, con al menos un contrato de venta de productos y/o servicios	0	2			5	0	
				Oct 2012			Abr 2014	Dic 2011	
	P.I2	Porcentaje de MyPE y asociaciones de productores y servicios que incrementan sus ingresos.	0	30			80	0.1	
				Abr 2012			Abr 2014	Dic 2011	
	P.I3	Incremento de la productividad (ventas/costos totales) en MyPE y AS.	0	5			10	0.1	
				Abr 2012			Abr 2014	Dic 2011	
	P.I4	Número de acciones conjuntas entre gobiernos municipales, para el desarrollo de los 3 sectores priorizados	0	3			9	0.1	
				Abr 2012			Abr 2014	Dic 2011	
	P.I5	Número de MyPE que han participado con el proyecto.	0	200			400	61	
				Abr 2012			Abr 2014	Dic 2011	
	P.I6	Número de familias beneficiarias del proyecto.	0	1000			2000	1687	
				Abr 2012			Abr 2014	Dic 2011	
	P.I7	Número de asociaciones de productores y de servicios, beneficiarios del proyecto.	0	25			50	41	
				Abr 2014			Abr 2014	Dic 2011	
Componente 1: Integración de municipios en acciones conjuntas de desarrollo.	**C1.I1**	Número de consorcios municipales formalizados y en operación.	0	2			5	2	En curso
				Abr 2012			Abr 2014	Dic 2011	
	C1.I2	Porcentaje de implementación de planes de operación de los consorcios.	0	30			80	2	En curso
				Abr 2012			Abr 2014	Dic 2011	

Peso: 30%	**C1.I3**	Municipios con su Unidad de Desarrollo Económico Local con capacidad técnica y recursos humanos capacitados.	0	2			5	2	En curso
				Abr 2012			Abr 2014	Dic 2011	
Clasificación: Satisfactorio	**C1.I4**	Gobiernos municipales incorporan en sus PDM y POA al menos un proyecto de apoyo a las redes y cadenas consolidadas .	0	2			5	1	En curso
				Abr 2012			Abr 2014	Dic 2011	
Componente 2: Revalorización cultural.	**C2.I1**	Hectáreas cultivadas con tecnología de Sukakollos que incrementan su volumen de producción en los municipios.	0	20			60	20.36	En curso
				Abr 2012			Abr 2014	Dic 2011	
Peso: 20%	**C2.I2**	Circuitos turísticos en funcionamiento con activos culturales precolombinos y coloniales incorporados.	0	2			4	2	En curso
				Abr 2012			Abr 2014	Dic 2011	
Clasificación: Satisfactorio	**C2.I3**	MyPE que incorporan en su oferta de servicios expresiones culturales locales (comidas, y folklore)	0	30			100	19	En curso
				Abr 2012			Abr 2014	Dic 2011	
	C2.I4	Alianzas público-privadas para el establecimiento de negocios rentables.	0	1			2	0	En curso
				Abr 2012			Abr 2014	Dic 2011	
Componente 3: Mejoramiento de capacidades y conformación de redes.	**C3.I1**	Porcentaje de MyPE y asociaciones de productores o de servicios que participan en negocios conjuntos a través de redes y cadenas.	0	30			60	0	En curso
				Abr 2012			Abr 2014	Dic 2011	
Peso: 40%	**C3.I2**	Gobiernos municipales que adquieren al menos un producto ofertado por las redes y/o cadenas.	0	2			5	0	En curso
				Abr 2012			Abr 2014	Dic 2011	
Clasificación: Satisfactorio	**C3.I3**	MyPE y asociaciones de productores o de servicios utilizan nuevas herramientas administrativas para la gestión de sus negocios.	0	95			350	16	En curso
				Abr 2012			Abr 2014	Dic 2011	
	C3.I4	Porcentaje de implementación de los planes de negocio de las MyPE, asociaciones, redes y/o cadena.	0	20			60	0	En curso
				Abr 2012			Abr 2014	Dic 2011	
Componente 4: Monitoreo y deseminación de resultados.	**C4.I1**	5 municipios integrados y el 70% de las MyPE y asociaciones han participado de la validación de los resultados del proyecto.	0				1	0	En curso
							Abr 2014	Dic 2011	
Peso: 10%	**C4.I2**	Un municipio interesado en replicar la experiencia.	0				1	0	
							Abr 2014	Dic 2011	
Clasificación: Satisfactorio	**C4.I3**	Publicación de los resultados del proyecto difundida en el FOMIN y en el departamento de La Paz.	0				1	0	En curso
							Abr 2014	Dic 2010	

	Hitos	Planeado	Fecha de cumplimiento	Logrado	Fecha alcanzada	Estado
H0	[*] Condiciones previas	7	Oct 2010	7	Nov 2010	Logrado
H1	[*] 1. Contratos de consultores de organización y gestión, de municipios, de mercados, turismo y asistente contable. 2. Adquisición de equipos CUNA. 3. Sistema de Monitoreo.	1	Nov 2010	1	Ene 2011	Logrado
H2	[*] 1. Informe de línea de base. 2. Informe de diagnósticos de necesidades municipales. 3. Listado de MyPE y AS beneficiarias del Comp. 2. 4. Listado de MyPE y AS beneficiarias Comp. 3.	1	Mar 2011	1	Mar 2011	Logrado
H3	1. Convenios intermunicipales de conformación de consorcios. 2. Planes de acción de consorcio.	1	Ago 2011	1	Mar 2011	Logrado
H4	1. Circuitos turísticos con plan de apoyo 2 . Estructura orgánica de municipio con UDEL 3. Páginas web de consorcios y redes 4. Primer proyecto para POA municipal.	1	Oct 2011	1	Oct 2011	Logrado
H5	1. Nombramiento de funcionarios de UDEL. 2. Resultados del primer ciclo agrícola Sukakollos. 3. Informes de estudios de mercado. 4. Informe de planes sectoriales municipales.	1	Mar 2012			
H6	1. Informes de planes de negocios MyPE y AS. 2. Informe de cartera del Fondo Productivo. 3. Estado de financiamiento con fondos de proyectos.	1	Ago 2012			
H7	1. Informe de avance de asesoría y capacitación administrativa a MyPE y AS. 2. Contratos de venta.	1	Ene 2013			
H8	1. Informe de seguimiento de proyectos en PDM y POA municipal. 2. Informe de estado de redes y cadenas.	1	Jun 2013			
H9	1. Informe de resultados de implementación de circuitos turísticos con registros de flujos de turistas. 2. Informe de planes de negocios en MyPE y AS.	1	Sep 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. Poca disponibilidad de fondos públicos municipales para llevar adelante inversiones mancomunadas.	Medio	Se viene gestionando el apalancamiento de fondos municipales con la implementación de los consorcios municipales en torno a la rubros priorizados en el proyecto, donde se apoyará con fondos de inversión público-privados provenientes del proyecto, a su vez se pretende generar alianzas con otros actores locales y nacionales para generar mayor inversión local.	Coordinador del Proyecto
2. Condiciones climáticas y ambientales afectan drásticamente la producción agropecuaria.	Medio	Podría afectar la actividad agrícola y ganadera, por lo que se tendría que hacer más énfasis en el turismo y en los negocios relacionados a ella.	Coordinador del Proyecto
3. Participación política-sindical afecta el desarrollo y conformación de redes y negocios locales.	Medio	Es una situación que siempre se puede dar en Bolivia, por lo que se han incluido acciones de sensibilización y concientización. De manera complementaria durante este plazo se continuarán intercambiado criterios y estrategias de acción integral entre proyectos CUNA para fortalecer los mecanismos de relación con el Gobierno Municipal y organizaciones sociales y sindicales de influencia, principalmente en Tiwanaku.	Coordinador del Proyecto

4. Las MyPE no cuentan con la capacidad técnica mínima y acceso financiero para implementar mejoras productivas y planes de negocios.	Bajo	Podría darse y afectaría, sin embargo se tiene previsto apalancar recursos a través del fondo productivo, a través de la línea de microcredito y planes de negocio, sumados al fortalecimiento de capacidades en servicios de desarrollo empresarial	Coordinador del Proyecto
5. Las condiciones políticas, económicas y sociales del país no se mantienen.	Bajo	Cambios dramáticos en las condiciones o en la legislación para los fondos de cooperación podrían afectar el proyecto. No es probable que suceda, pero si se da, no se tendrían acciones de mitigación, más que acelerar la ejecución del proyecto.	Coordinador del Proyecto

NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO: Bajo **NÚMERO TOTAL DE RIESGOS:** 11 **RIESGOS VIGENTES:** 11 **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:

1) La motivación de los actores públicos para que valoren la integración entre municipios con concurrencia programática y financiera en los consorcios, se continuará para los proyectos intermunicipales, para lograr condiciones de desarrollo social y económico en sus territorios y población económica lo que repercute en réditos políticos y mejor gobernabilidad.
2) Gestar y fortalecer cadenas y redes de agentes económicos privados, puede generar sostenibilidad, cuando esta asociatividad se vincula directamente a los beneficios logrados por sus miembros. El proyecto provee servicios para mejorar la competitividad asociada de estos agentes, con intervenciones que orientarán la oferta de productos y/o servicios, en la negociación con proveedores o compradores.
3) La alianza con actores clave es un elemento de sostenibilidad, por lo que acuerdos con algunas ONGs para asesoría técnica y co financiamiento en temáticas productivas, amplía la oferta técnica y oportunidades a los beneficiarios. La alianza con la Agencia de Desarrollo Económico Local ADEL del GM de La Paz, para promover inversiones y acciones en proyectos conjuntos puede perdurar más allá del tiempo de vida del proyecto.

SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS

	Relativa a	Autor
1. 1) Supervisión al ejercicio de consultorías clave del proyecto. La desviación de acciones programadas, ligada a limitaciones técnicas de algunos consultores, no ha sido detectada oportunamente para procurar cambios de actitud, obligando a reconducir acciones, y medidas correctivas al interior del proyecto. La supervisión técnica y administrativa a gestiones y resultados del personal, debe ser más estricta, exigiendo calidad y oportunidad del servicio. 2) Interacción intermitente con Gobiernos Municipales. Se ha reconocido que una interacción esporádica, no brinda mayor confianza a las autoridades municipales, que tienen sus propias agendas. El relacionamiento condicionado a un consultor, con poco acompañamiento y supervisión, no ha sido efectivo. Para resolver este aspecto, la supervisión debe ser más estrecha, participando directamente en gestiones en las que hay debilidades. 3) Complementariedad entre gestores en campo. El proyecto ha volcado mayor número de profesionales en campo para alcanzar a más beneficiarios, en tareas específicas de asistencia y capacitación en áreas de gestión, asistencia técnica y capacitación en varias temáticas. Esto ha generado mayor visibilidad del proyecto y complementariedad entre consultores para atender demandas de los beneficiarios. 4) Desbalanceada distribución de carga laboral. La estructura original del equipo coordinador del proyecto, tenía una desequilibrada distribución de carga laboral, de responsabilidades y una asimetría productiva, que contrastaba reducida dedicación y calidad de trabajo versus sobre saturación de obligaciones técnicas-administrativas. La reforma estratégica y funcional, con inclusión de nuevo recurso humano ha sido indispensable para reencaminar acciones.	Implementation	Liendo Lopez, Maria Cristina