Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO

JULIO 2014 - DICIEMBRE 2014

SECCIÓN 1: SÍNTESIS DEL PROYECTO

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

Número de proyecto: BO-M1039 - Nro. Operación: ATN/ME-11938-BO

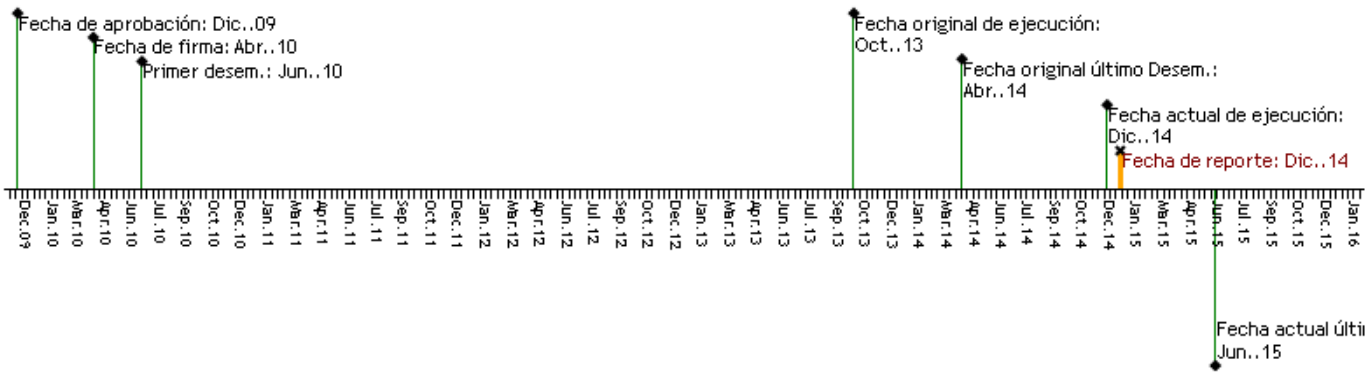
Resultado: Mejorar la competitividad de MyPE y asociaciones de productores y de servicios de Achocalla, Viacha, Tiwanacu, Taraco y Guaqui, cuyos gobiernos municipales actúan en forma conjunta y con el sector privado, revalorizando la cultura andina.

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

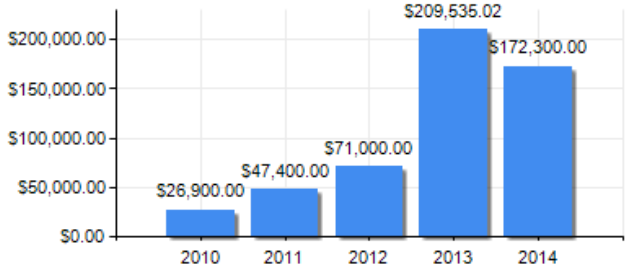
Agencia ejecutora: ASOCIACION CUNA

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

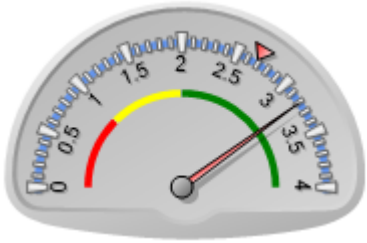
CRONOLOGÍA DE EVENTOS



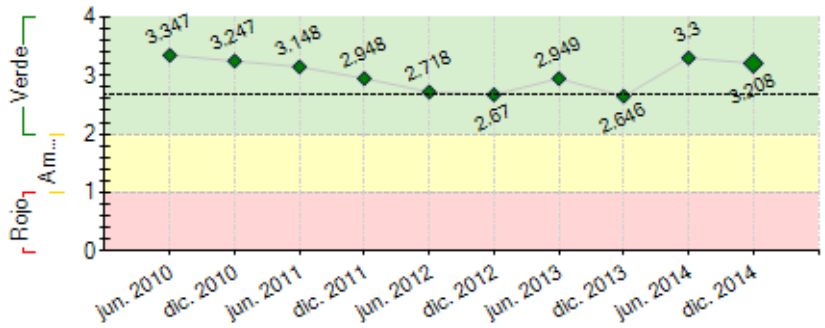
RECURSOS



PUNTAJE DE DESEMPEÑO



Puntaje actual: Satisfactorio: 3.208
Promedio FOMIN: 2.688

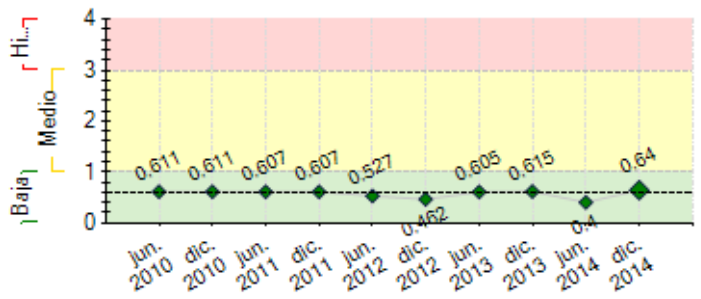


----- Promedio desempeño FOMIN

RIESGOS EXTERNOS

CAPACIDAD INSTITUCIONAL

	Riesgo
Administración Financiera:	Baja
Adquisiciones:	Baja
Capacidad Técnica:	Baja



---- Promedio de riesgo FOMIN: 0.599

SECCIÓN 2: DESEMPEÑO

Resumen del desempeño del proyecto desde el inicio

A diciembre de 2014, mes de conclusión de la fase de operaciones de campo, se ha logrado igualar o superar ampliamente los indicadores de resultado y propósito; 21 de los 22 indicadores del Marco Lógico, se han logrado. Los 3 consorcios, quedan operando y con sus planes de operación en 90% implementados; las UDELs en 5 municipios están en marcha y promoviendo incorporación de presupuestos para proyectos productivos y adquisiciones municipales a las redes o cadenas locales. 6 circuitos turísticos implementados y en operación; 154 MyPEs, incorporaron expresiones culturales en su oferta; 74% de los planes de negocios se han implementado. 13 hitos fueron entregados y aprobados. Acciones y resultados publicados, dejan visualizar mejor el Proyecto.

- La dificultad para que 303 de 320 MyPEs utilicen las herramientas administrativas, fue la concentración del trabajo en las potencialmente óptimas por recomendación de la evaluación de medio término, se remedió parcialmente con la distribución de la "Chuspa Empresarial" que actualizó su aplicación.

- El riesgo inminente es conseguir sostenibilidad de los resultados por el cambio de autoridades locales luego de las elecciones subnacionales en marzo de 2015

- Las perspectivas futuras, salvo los riesgos descritos son optimistas, porque se considera que se ha conseguido cultura emprendedora en los beneficiarios

- Se realizará la sistematización y publicación de la Guía Metodológica, auditoría y evaluación final, taller de cierre y PSR finales.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora
La fase de ejecución del proyecto ha concluido, ahora se está en la fase de sistematización del conocimiento adquirido y cierre de acciones.
Efectivamente los indicadores se han cumplido y en algunos casos se han superado. Acciones de implementación de consorcios, redes, proyectos publico privados son relevantes.
Se espera que las capacidades instaladas en los municipios apoyados continúen pero se tiene el riesgo que se cambie de personal por las elecciones de este año, sin embargo, se considera que las redes y asociaciones que ya están operando tendrán opción a presentar mejores demandas.
Un problema que se presenta es el cierre de operaciones de la Asociación CUNA, entidad ejecutora del proyecto, que deja de operar en Bolivia, lo que impedirá que los beneficiarios recurran a ella en caso de necesidad y que se les pueda apoyar con algún seguimiento periódico. Sin embargo, se estima que esta situación será mitigada toda vez que el Viceministerio de Turismo y el Banco Unión comprometieron su apoyo para continuar las acciones.

Resumen del desempeño del proyecto en los últimos seis meses

Al segundo semestre de 2014, 80% de las MyPEs, incrementan el 25 % de sus ingresos, 63% de MyPEs, aumentan el 15% de productividad; los 6 circuitos turísticos han sido bien explotados, dejando redes satisfechas. 9 acciones conjuntas con gobiernos municipales fueron desarrolladas; un total de 343 MyPEs y 32 Asociaciones, han participado en el Proyecto. 90% de implementación de Planes de Operación lograron los Consorcios; 91 MyPEs y/o As, participaron en negocios conjuntos, las ventas corporativas alcanzan 1.281.852,00 Bs. Las UDELs en los 5 municipios están capacitadas y en condiciones de continuar el DEL. Los 5 Gobiernos Municipales, adquirieron al menos un producto de sus redes locales. 7 proyectos Público Privados fueron exitósamente ejecutados. Los aliados estratégicos (Viceministerio de Turismo y Banco Unión), aseguran continuidad y sostenibilidad. Fue enviado-aprobado el hito 13. 5 municipios nuevos, manifestaron interés de replicabilidad.

●

Las mayores dificultades se relacionan a falta de cumplimiento de los compromisos asumidos por los Gobiernos municipales para concretar Proyectos Público Privados y se tuvo que presionar e insistir, para lograr cumplimientos que finalmente se consiguieron.

●

El semestre siguiente estará concentrado en el cierre administrativo financiero del proyecto que incluye la Auditoría Externa Final y la Evaluación Final, que culminará en el Taller de cierre y publicación de la guía metodológica del proyecto y otros productos del conocimiento.

●

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora
El proyecto concluyó con éxito las operaciones en campo, salvando los problemas que se fueron presentando. El trabajo de este último semestre fue muy intenso pero se terminaron los proyectos publico-privados a satisfacción de los beneficiarios.
Las cifras indicadas por el ejecutor muestran la relevancia del accionar desarrollado en esta última fase.
Está en proceso de contratación de la evaluación final a través de un consultor internacional. La firma auditoria ingresará a levantar su último informe a principios de marzo. Se están elaborando en forma conjunta con la Especialista FOMIN los productos de conocimiento comprometidos en el marco del proyecto.

SECCIÓN 3: INDICADORES E HITOS

		Indicadores	Línea de base	Intermedio 1	Intermedio 2	Intermedio 3	Planeado	Logrado	Estado
Resultado: 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.	**R.1**	Redes consolidadas en los sectores: agropecuario, turismo-artesanía, con al menos un contrato de venta de productos y/o servicios	0	2			5	11	
				Oct. 2012			Abr. 2015	Dic. 2014	
	R.2	Porcentaje de MyPE y asociaciones de productores y servicios que incrementan sus ingresos.	0	30			80	80	
				Abr. 2012			Abr. 2015	Dic. 2014	
	R.3	Incremento de la productividad (ventas/costos totales) en MyPE y AS.	0	5			15	63	
				Abr. 2012			Abr. 2015	Dic. 2014	
	R.4	Número de acciones conjuntas entre gobiernos municipales, para el desarrollo de los 3 sectores priorizados: agropecuario, turismo-artesanía, patrimonio cultural	0	3			9	9	
				Abr. 2012			Abr. 2015	Dic. 2014	
	R.5	Número de MyPE que han participado con el proyecto.	0	200			290	343	
				Abr. 2012			Abr. 2015	Dic. 2014	
	R.6	Número de familias beneficiarias del proyecto.	0	1000			1200	1357	
				Abr. 2012			Abr. 2015	Dic. 2014	
	R.7	Número de asociaciones que han participado en el proyecto.	0				30	32	
							Abr. 2015	Dic. 2014	
Componente 1: Integración de municipios en acciones conjuntas de desarrollo. **Peso:** 30% **Clasificación:** Satisfactorio	**C1.I1**	Número de consorcios municipales formalizados y en operación.	0	2			3	3	Finalizado
				Abr. 2012			Abr. 2015	Dic. 2014	
	C1.I2	Porcentaje de implementación de planes de operación de los consorcios.	0	30			80	90	Finalizado
				Abr. 2012			Abr. 2015	Dic. 2014	
	C1.I3	Municipios con su Unidad de Desarrollo Económico Local con capacidad técnica y recursos humanos capacitados.	0	2			5	5	Finalizado
				Abr. 2012			Abr. 2015	Dic. 2014	
	C1.I4	Gobiernos municipales incorporan en al menos 2 POA un proyecto de apoyo a las redes y/o cadenas.	0	2			5	5	Finalizado
				Abr. 2012			Abr. 2015	Dic. 2014	
Componente 2: Revalorización cultural. **Peso:** 20% **Clasificación:** Satisfactorio	**C2.I1**	Hectáreas cultivadas con tecnología de Sukakollos incrementan al menos en un 20%su volumen de producción respecto a los cultivos tradicionales.	0	20			60	61	Finalizado
				Abr. 2012			Abr. 2015	Dic. 2014	
	C2.I2	Circuitos turísticos en funcionamiento con activos culturales/históricos incorporados.	0	2			4	6	Finalizado
				Abr. 2012			Abr. 2015	Dic. 2014	
	C2.I3	MyPE que incorporan en su oferta de servicios expresiones culturales locales (comidas, y folklore)	0	30			100	164	Finalizado
				Abr. 2012			Abr. 2015	Dic. 2014	
	C2.I4	Alianzas público-privadas para el establecimiento de negocios rentables.	0	1			8	8	Finalizado
				Abr. 2012			Abr. 2015	Dic. 2014	
Componente 3: Mejoramiento de capacidades y conformación de redes. **Peso:** 40% **Clasificación:** Satisfactorio	**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	91	Finalizado
				Abr. 2012			Abr. 2015	Dic. 2014	
	C3.I2	Gobiernos municipales que adquieren al menos un producto ofertado por las redes y/o cadenas.	0	2			5	5	Finalizado
				Abr. 2012			Abr. 2015	Dic. 2014	
	C3.I3	MyPE y asociaciones de productores o de servicios utilizan nuevas herramientas administrativas para la gestión de sus negocios.	0	95			320	303	En curso
				Abr. 2012			Abr. 2015	Dic. 2014	
	C3.I4	Porcentaje de implementación de los planes de negocio de las MyPE, asociaciones, redes y/o cadena.	0	20			60	74	Finalizado
				Abr. 2012			Abr. 2015	Dic. 2014	
Componente 4: Monitoreo y deseminación de resultados. **Peso:** 10% **Clasificación:** Satisfactorio	**C4.I1**	Municipios integrados y el 50% de las MyPE y asociaciones han participado de la validación de los resultados del proyecto.	0				5	5	Finalizado
							Abr. 2015	Dic. 2014	
	C4.I2	Un municipio interesado en replicar la experiencia.	0				1	5	Finalizado
							Abr. 2015	Dic. 2014	
	C4.I3	Publicación de los resultados del proyecto difundida en el FOMIN y en el departamento de La Paz.	0				1	1	Finalizado
							Abr. 2015	Dic. 2014	

Hitos	Planeado	Fecha de cumplimiento	Logrado	Fecha alcanzada	Estado

H0	[*] Condiciones previas	1	Oct. 2010	7	Jun. 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	Nov. 2010	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	Abr. 2012	1	Abr. 2012	Logrado
H6	[*] 1. Informes de planes de negocios MyPE y AS. 2. Informe de cartera del Fondo Productivo.	2	Nov. 2012	2	Nov. 2012	Logrado
H7	[*] 1. Informe de avance de asesoría y capacitación administrativa a MyPE y AS. 2. Contratos de venta.	2	Ene. 2013	2	Ene. 2013	Logrado
H8	[*] 1. Informe de seguimiento de proyectos en PDM y POA municipal. 2. Informe de estado de redes y cadenas. 3. Estados financieros del Fondo de Proyectos.	3	Jun. 2013	3	Jun. 2013	Logrado
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	Ago. 2013	2	Ago. 2013	Logrado
H10	H.10 1. Informe de desarrollo de las UDELs; 2. Informe de incorporación de revalorización cultural	2	Nov. 2013	2	Dic. 2013	Logrado tarde
H11	1. Informe del avance en los consorcios; 2. Informe de estado de redes y cadenas y contratos de venta	2	Feb. 2014	2	Feb. 2014	Logrado
H12	1. Informe de resultados de implementación de circuitos turísticos con registros de turistas. 2. Informe de seguimiento de proyectos en POAs municipales.	2	May. 2014	2	May. 2014	Logrado
H13	H.13. 1. Estado de financiamiento con Fondos de Proyectos. 2. Resultados de avance en acciones de Revalorización Cultural.	2	Sep. 2014	2	Sep. 2014	Logrado

[*] 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. del cambio de autoridades en los cinco municipios atendidos, luego de las elecciones sub-nacionales en el próximo mes de marzo 2015, que en caso de producirse, hace muy vulnerable la posibilidad de sostenibilidad de las acciones y resultados logrados por el proyecto, luego de cuatro años de trabajo continuo	High	que los productores organizados, demanden a sus autoridades la continuidad de las acciones a su favor y del Desarrollo Económico Local concertado.	Coordinador del proyecto
2. Condiciones climáticas y ambientales afectan drásticamente la producción agropecuaria.	High	Las condiciones climaticas adversas indudablemente afectan drasticamente la producción agricola y pecuaria. Se esta apoyando con especial enfasis la producción de hortalizas en carpas solares sobre todo en el municipio de achocalla, y para los sukakollus se esta apoyando la diversificación de productos con la incorporación de haba que tiene distinta epoca de producción.	Coordinador del proyecto
3. Participación política-sindical afecta el desarrollo y conformación de redes y negocios locales.	Baja	Eventualmente aun se producen cambios en representación de redes y cadenas, sin embargo se trabaja profundamente para la responsabilización de los representantes elegidos.	Coordinador del proyecto
4. Procesos electorales que inmovilizan a los municipios. La proximidad de elecciones Municipales entre final de 2014 y principio de 2015 hacen prevér que el riesgo de intromisiones de partidos politicos dificulten las tareas en los municipios por acciones de campaña electoral y eventuales intentos de desconocimiento de autoridades vigentes con las que se tiene adelantado trabajo.	Baja	Fomentar la profundización de transiciones transparentes en los 5 gobiernos municipales atendidos para asegurar la continuidad de acciones conducentes al Desarrollo económico local y la sostenibilidad de los principios transmitidos.	Coordinador del proyecto
5. Poca disponibilidad de fondos públicos municipales para llevar adelante inversiones mancomunadas.	Baja	La seriedad y credibilidad lograda por el proyecto en las intervenciones con Gobierno Municipal y con actores organizados, ha conseguido el incremento de recursos para el desarrollo económico local en las 5 jurisdicciones municipales.	Coordinador del proyecto

NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO: Baja **NÚMERO TOTAL DE RIESGOS:** 12 **RIESGOS VIGENTES:** 9 **RIESGOS NO VIGENTES:** 2 **RIESGOS MITIGADOS:** 1

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:

El factor más relevante e inminente que puede afectar la sostenibilidad del proyecto, es el cambio de autoridades en los G Mpales, luego de las elecciones que tendrán lugar en marzo, mismas que hacen presumir que no habrán reelecciones en los GM atendidos; y que más bien las renovaciones de personal se darán en los 5 municipios por temas políticos. Como consecuencia, se perderá a la mayoría de los técnicos capacitados para el ejercicio en las UDELs con ellos al vínculo potencial más fuerte entre productores y GM.
A pesar de la inminencia de los cambios a producirse, las Alianzas Estratégicas con instituciones como la Armada Boliviana, el Viceministerio de Turismo, el Banco Unión y la facilitación realizada para la firma de alianza entre las Redes de Turismo y BOLTUR (Empresa Boliviana de Turismo); todas ellas han reafirmado interés de trabajo con las Redes conformadas y los productores y MyPEs o As, ofertantes de servicios, para dinamizar el movimiento económico y productivo en la zona. Por otra parte la toma de conciencia en los beneficiarios del proyecto, hacen presumir que trabajarán en la demanda concertada y trabajo en pos de negocios corporativos convenientes para todos.

SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS

	Relativa a	Autor
1. Para una transferencia de fondos a niveles locales con fines de manejo de Fondo Productivo que seguramente contará con una importante aceptación de los beneficiarios para que se continúe con la actividad de fomento al desarrollo productivo de éstas regiones; es indispensable articular al sector productivo, público y autoridades originarias, capacitándolos para el manejo del fondo mediante la creación de sistemas de administración y control amigables, pero también seguros	Sustainability	Liendo Lopez, Cristina Cristina
2. La formación y el fortalecimiento de las UDEL hace, que los Consocios tomen vida y ejerzan un papel fundamental en su proceso de desarrollo local, pese a incrementarse el trabajo de los técnicos de esta área que al tomar conciencia de su importancia, seguramente se identificarán con la causa y ejercerán bien las funciones encomendadas	Implementation	Liendo Lopez, Cristina Cristina
3. Es importante tomar en cuenta para la conformación de consorcios municipales, la generación de una identificación de región, cultura y sistemas agro-productivos idénticos y artesanía en base a la cultura y sobre todo focalización geográfica, para asegurar el coherente comportamiento de todos los involucrados, de lo contrario habrán voces discordantes en aquellos que no compartan historia, costumbres o no sean contiguos geográficamente	Design	Liendo Lopez, Cristina Cristina
4. Es importante que los beneficiarios apoyados por el proyecto pongan alguna contraparte en el producto planificado para que así reconozcan y valoren el apoyo otorgado y se logre el consecuente cuidado o utilización debida del producto a conseguir.	Implementation	Liendo Lopez, Cristina Cristina
5. Debe evitarse adquirir compromisos no previstos, instruidos ni programados en el equipo ejecutor, con las diferentes MyPEs y Asociaciones, pues cualquier compromiso o promesa incumplidos, generan malestar, eventual alejamiento del beneficiario, desinterés y/o conflictos internos en las Asociaciones o Redes conformadas	Implementation	Liendo Lopez, Cristina Cristina
6. Es muy importante el uso de materiales y herramientas didácticas para las capacitaciones en Gestión Empresarial, ya que las personas a capacitar, en su mayoría, tienen un grado de escolaridad mínimo, y por tanto falta de práctica retentiva, de lectura y escritura	Implementation	Liendo Lopez, Cristina Cristina
7. La informalidad de los técnicos municipales, directos beneficiarios de las acciones dirigidas al fortalecimiento de UDELs, los que a pesar de tener programadas actividades con consultores del Proyecto, otorgan mayor atención de su tiempo y peso específico a otras actividades no planificadas, hecho que puede producir no sólo pérdidas de tiempo y recursos, sino también la desmotivación de los consultores, que se trasladan hasta el lugar concertado con anticipación con los actores interesados.	Implementation	Liendo Lopez, Cristina Cristina
8. El trabajo con servicios profesionales mediante la modalidad de consultoría por producto en los diversos sectores, puede provocar que se ejecuten acciones y actividades aisladas, generando débiles procesos de coordinación, en ocasiones, programar dos actividades diferentes, en distintos horarios, con los mismos actores, desgastando de este modo a los receptores y vulnerando la calidad de coordinación general del proyecto, así como su seguimiento y monitoreo	Implementation	Liendo Lopez, Cristina Cristina
9. Un buen Plan de Negocios, formulado para el corto y mediano plazo, con participación y conocimiento pleno del beneficiario, puede servir a un productor, Asociación o Red Empresarial, para solicitar créditos o apoyo financiero, o apoyo técnico a diferentes instancias públicas y privadas, con perspectivas de verdadero éxito y servirá como garantía para los negocios pertinentes.	Implementation	Liendo Lopez, Cristina Cristina