Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO (FINAL)

ENERO 2015 - JUNIO 2015

SECCIÓN 1: SÍNTESIS DEL PROYECTO

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

Nro. Proyecto: BO-M1039 - Proyecto No.: ATN/ME-11938-BO

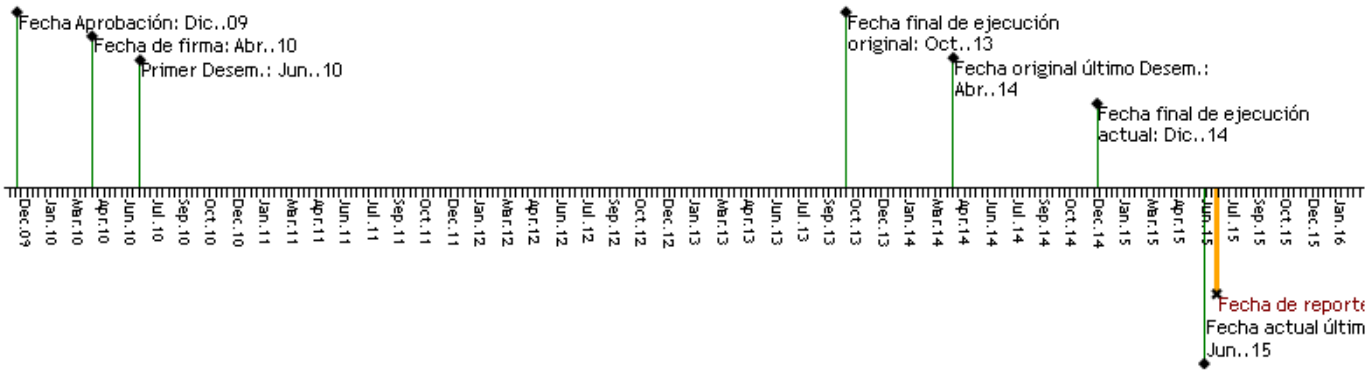
Propósito: Mejorar la competitividad de MyPE y asociaciones de productores y de servicios de Achocalla, Viacha, Tiwanacu, Taraco y Guaqui, cuyos gobiernos municipales actúan en forma conjunta y con el sector privado, revalorizando la cultura andina.

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 Patricia

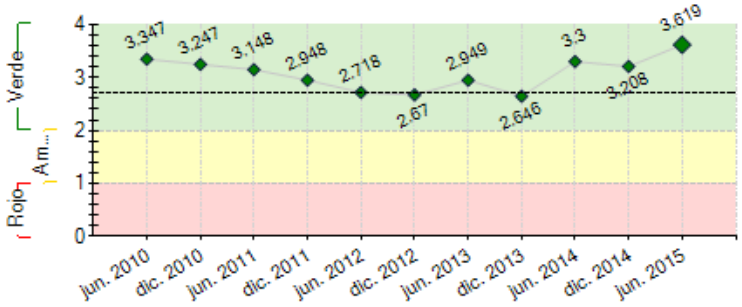
CICLO DEL PROYECTO



RECURSOS

	Aprobado	Cancelado	Desembolsado
FOMIN	$550,000.00	$22,950.89	$527,049.11
ICR	$550,000.00	$22,950.89	$527,049.11
Contrapartida	$580,000.00	$0.00	$580,000.00

PUNTAJE DE DESEMPEÑO



----- Promedio desempeño FOMIN

SECCIÓN 2: RESULTADOS Y LOGROS

Desempeño del proyecto una vez terminado

1 Al final del proyecto, 10 Redes en sectores: agropecuario, turismo-artesanía y manufactura, con contratos de venta de productos y/o servicios; 80 % de MyPEs, es decir 255 MyPEs y Asociaciones, han conseguido alcanzar o superar el 25 % de sus ingresos; 63% de los beneficiarios incrementaron su productividad en 15 % o más. Los cinco gobiernos municipales, han realizado en total nueve acciones conjuntas. 343 MyPEs han participado del proyecto; y 1357 familias fueron las beneficiarias. 3 consorcios en funcionamiento con 80 % de planes de operación ejecutados; POAs municipales incorporan proyectos para sus redes; 6 circuitos turísticos en funcionamiento; 164 MyPEs incorporan en sus ofertas, elementos de revalorización cultural, 8 alianzas con organismos públicos mejoran los negocios; 305 MyPEs utilizan nuevas herramientas administrativas y empresariales; 74 % de las MyPE, asociaciones, redes y/o cadenas beneficiarias han implementado al menos un 60% sus planes de negocio; 5 municipios han manifestado interés en la replicabilidad; los resultados y metodologías del proyecto se han publicado. En síntesis, en la mayoría de los casos y en todos los componentes se han superado los indicadores, haciendo que el proyecto sea calificado a nivel general como MUY SATISFACTORIO, por el evaluador final.

2 Las principales actividades se centraron en reuniones de concertación para formular planes de operación de consorcios municipales así como proyectos público-privados. Apoyo en formulación de planes de negocios para la mayoría de los beneficiarios y acceso a Fondo Productivo para su cumplimiento. Capacitación y asistencia técnica, tanto a nivel de funcionarios de los gobiernos municipales como a nivel de pequeños productores o prestadores de servicios y facilitación de herramientas técnicas para la gestión administrativa y empresarial. Diseño y puesta en marcha de circuitos turísticos y su explotación. Apoyo en identidad corporativa y empresarial con banners, etiquetas, tarjetas, etc.

3 Un obstáculo a nivel de producción agrícola fue el cambio climático unas veces por sequía y otras por inundaciones y el más importante que vulnera la sostenibilidad es el cambio de autoridades producto de las últimas elecciones sub-nacionales.

4 Se ha impulsado la transición transparente en todos los municipios para la continuidad de acciones en consorcios y en UDELs. Además se ha dejado en vigencia alianzas estratégicas con organismos como el Vice ministerio de Turismo y en Banco Unión.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

Según la evaluación final realizada por un consultor independiente, los resultados que se han alcanzado en el proyecto son **muy satisfactorios**. La mayoría de los indicadores fueron sobrepasados y ha tenido un impacto significativo en las comunidades, sobre todo en la mejora de la empresarialidad de las MyPEs y AS. El proyecto era ambicioso y de alta complejidad, porque se pretendía incidir en la competitividad de las MyPEs, en los sistemas de gobernanza para el DEL, en la formación de redes y en la revalorización cultural en un tiempo acotado y en un espacio geográfico extenso ya que trabajó en cinco municipios. El proyecto implicó un cambio profundo en la cultura, en los negocios, en la forma de hacer las cosas y ha demostrado que es factible involucrar a públicos y privados en la promoción del Desarrollo Económico Local a pesar de los cambios de contexto permanentes.

Como efectos directos sobresalen: el empoderamiento empresarial de productores y MyPE, el uso de herramientas administrativas (entre ellas la inclusión del concepto de depreciación) y la cultura crediticia, que fueron fundamentales en el cambio de la estructura mental, en el crecimiento de las MyPE que han mejorado su posición competitiva con un aumento en la productividad y en su aceptación como empresarios privados.

El modelo de intervención aplicado en este proyecto, fue transmitido a los municipios, y al Ministerio de Cultura y al Viceministerio de Turismo, quienes se han comprometido a difundirlo y a aplicarlo en sus líneas estratégicas de operación. También ha transferido los conocimientos al Banco de la Unión que ahora financia las actividades y negocios de las MyPE y AS apoyados por el proyecto.

A pesar de estos significativos logros, sólo se lamenta que la Asociación Cuna, entidad ejecutora del proyecto, haya dejado de operar en el país, por lo que no continuará brindando apoyo ni transfiriendo el aprendizaje.

Evaluación final

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

Evaluación final

SECCIÓN 3: INDICADORES

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.

Clasificación:

	Indicadores	Línea de base	Planificado	Logrado	Porcentaje
R.1	Redes consolidadas en los sectores: agropecuario, turismo-artesanía, con al menos un contrato de venta de productos y/o servicios	0	5	10	200 %
R.2	Porcentaje de MyPE y asociaciones de productores y servicios que incrementan sus ingresos.	0	80	80	100 %
R.3	Incremento de la productividad (ventas/costos totales) en MyPE y AS.	0	15	63	420 %
R.4	Número de acciones conjuntas entre gobiernos municipales, para el desarrollo de los 3 sectores priorizados: agropecuario, turismo-artesanía, patrimonio cultural	0	9	9	100 %
R.5	Número de MyPE que han participado con el proyecto.	0	290	343	118 %
R.6	Número de familias beneficiarias del proyecto.	0	1200	1357	113 %
R.7	Número de asociaciones que han participado en el proyecto.	0	30	32	107 %

Componente 1: Integración de municipios en acciones conjuntas de desarrollo.

Peso: 30%

Clasificación:

C1.I1	Número de consorcios municipales formalizados y en operación.	0	3	3	100 %
C1.I2	Porcentaje de implementación de planes de operación de los consorcios.	0	80	90	113 %
C1.I3	Municipios con su Unidad de Desarrollo Económico Local con capacidad técnica y recursos humanos capacitados.	0	5	5	100 %
C1.I4	Gobiernos municipales incorporan en al menos 2 POA un proyecto de apoyo a las redes y/o cadenas.	0	5	5	100 %

Componente 2: Revalorización cultural.

Peso: 20%

Clasificación:

C2.I1	Hectáreas cultivadas con tecnología de Sukakollos incrementan al menos en un 20%su volumen de producción respecto a los cultivos tradicionales.	0	60	61	102 %
C2.I2	Circuitos turísticos en funcionamiento con activos culturales/históricos incorporados.	0	4	4	100 %
C2.I3	MyPE que incorporan en su oferta de servicios expresiones culturales locales (comidas, y folklore)	0	100	164	164 %
C2.I4	Alianzas público-privadas para el establecimiento de negocios rentables.	0	8	8	100 %

Componente 3: Mejoramiento de capacidades y conformación de redes.

Peso: 40%

Clasificación:

C3.I1	Porcentaje de MyPE y asociaciones de productores o de servicios que participan en negocios conjuntos a través de redes y cadenas.	0	60	91	78 %
C3.I2	Gobiernos municipales que adquieren al menos un producto ofertado por las redes y/o cadenas.	0	5	5	100 %
C3.I3	MyPE y asociaciones de productores o de servicios utilizan nuevas herramientas administrativas para la gestión de sus negocios.	0	320	303	95 %
C3.I4	Porcentaje de implementación de los planes de negocio de las MyPE, asociaciones, redes y/o cadena.	0	60	74	123 %

Componente 4: Monitoreo y deseminación de resultados.

Peso: 10%

Clasificación:

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	100 %
C4.I2	Un municipio interesado en replicar la experiencia.	0	1	5	500 %
C4.I3	Publicación de los resultados del proyecto difundida en el FOMIN y en el departamento de La Paz.	0	1	2	200 %

Componente 0:

Peso: 0%

Clasificación:

Componente 0:

Peso: 0%

Clasificación:

Componente 0:

Peso: 0%

Clasificación:

Hitos		Planificado	Fecha Vencimiento	Logrado	Fecha en que se logró	Estado
H0	[*] Condiciones previas	7	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 CRÍTICOS GESTIONADOS DURANTE LA IMPLEMENTACIÓN

1. Condiciones climáticas y ambientales afectan drásticamente la producción agropecuaria.
Nivel: High **Responsable:** Coordinador del proyecto **Estado:** Vigente
Comentarios: En la gestión 2013, el riesgo se vuelve extremadamente severo por su influencia potencial en el cultivo y cosecha de los productos en el sistema sukakollos, porque las inundaciones provocadas por extremas lluvias puede influir negativamente en el volumen esperado de ´producción.

2. El cambio de autoridades en los cinco municipios atendidos, hace muy vulnerable la posibilidad de sostenibilidad de las acciones y resultados logrados por el proyecto, luego de cuatro años de trabajo continuo
Nivel: Baja **Responsable:** Coordinador del proyecto **Estado:** Vigente
Comentarios: Las voluntades políticas de nuevas autoridades municipales pueden arriesgar los resultados obtenidos, o debilitarlos.

3. 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.
Nivel: Baja **Responsable:** Coordinador del proyecto **Estado:** Vigente
Comentarios: La sostenibilidad y continuidad de las acciones del proyecto, se han visto vulneradas, por el cambio de autoridades municipales después del 29 de marzo de 2015.

NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO: Media **NÚMERO TOTAL DE RIESGOS:** 12 **RIESGOS VIGENTES:** 3 **RIESGOS NO VIGENTES:** 8 **RIESGOS MITIGADOS:** 1

SECCIÓN 5: SOSTENIBILIDAD

Probabilidad de que exista sostenibilidad después de terminado el proyecto: P - Probable
La sostenibilidad de las acciones del proyecto se ha puesto en peligro debido a que el cierre del proyecto coincidió con cambio de autoridades municipales y el cierre de operaciones de CUNA en Bolivia. A pesar de ello, se ha trabajado en buscar alianzas estratégicas con el Viceministerio de Turismo y el banco Unión para

que atiendan las necesidades de las MyPE y AS beneficiarias del proyecto. En cuanto a los negocios y servicios de las PyME y AS la sostenibilidad está garantiza porque han operado sin consulotr

FACTORES CRÍTICOS QUE PUEDEN AFECTAR LA SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO

[No se reportaron factores para este período]

Acciones implementadas relativas a la sostenibilidad:

Conociendo el tiempo perentorio del proyecto, se trabajó no sólo en cumplir metas, sino en dejar establecidas condiciones para que el esfuerzo del proyecto sea sostenible en el tiempo. Además, las políticas públicas del Gobierno central para el nivel municipal, promueven que los gobiernos municipales trabajen en DEL, y la asociación público privada, por tanto, es posible afirmar que existen perspectivas de sostenibilidad y que el aprendizaje en DEL permanecerá en el tiempo. Por otra parte, el impulso a la transición transparente es otra estrategia para la sostenibilidad a nivel municipal.
A nivel de los productores y/o prestadores de servicios, los aprendizajes han sido incorporados en las MyPEs, implementan planes de negocios, poseen mejor manejo contable, llevan registros, aplican 5S, y técnicas para mejorar su productividad, valoran, recuperan su cultura ancestral, y la incorporan haciendo más atractivos y novedosos sus productos; los beneficiarios saben que todo esto les hace más competitivos, haciendo difícil su retroceso. Finalmente las Alianzas vivas con entidades como el Viceministerio de turismo, Armada boliviana y Banco Unión son incentivos que promueven sostenibilidad.

Plan de Sostenibilidad

SECCIÓN 6: CONOCIMIENTO

Lecciones Aprendidas	Relativo a	Autor
1. La coordinación con instancias gubernamentales y las alianzas estratégicas no sólo garantizan la obtención de resultados sino que garantizan la implementación de políticas públicas.	Implementation	Liendo Lopez, Cristina Cristina
2. La falta de financiamiento de apoyo es una de las debilidades, tanto de los proyectos de Servicios de Desarrollo Empresarial como de los Proyectos de Integración Productiva. El éxito en la aplicación de los créditos y la baja tasa de mora de los mismos en este proyecto, es una demostración de que el financiamiento acompañado de capacitación y asistencia técnica, constituye una valiosa herramienta para el DEL.	Implementation	Liendo Lopez, Cristina Cristina
3. Un buen diseño de proyecto manejado por una buena coordinación, son fundamentales para el éxito y logro de los resultados esperados.	Implementation	Liendo Lopez, Cristina Cristina
4. Los plazos de los proyectos que involucran una lógica de territorio son más largos y se deben tomar las previsiones de tiempo y recursos para alcanzar los resultados esperados.	Design	Liendo Lopez, Cristina Cristina
5. Los proyectos deben ser flexibles y adecuarse a las características y al entorno local, permitiendo ajustes en cualquier momento si existe una capacidad de toma de decisiones del ejecutor.	Implementation	Liendo Lopez, Cristina Cristina

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

Se elaboraron tres estudios de caso donde se muestra: la revalorización cultural en el DEL y la historia de una microempresa exitosa. Por otro lado, se elaboró la guía metodológica del modelo de intervención, donde se incluyen todos los procesos, metodologías y herramientas, que podrán ser aplicadas por aquellos que quieran replicar el proyecto. Esta documentación fue transferida al Viceministerio de Turismo para su aplicación en otras regiones.
La documentación se encuentra disponible en el Viceministerio, en el FOMIN Sede en Washington y en el FOMIN en Bolivia.

Productos principales del proyecto

[Oct. 2010] Manual cultivos Andinos (Technical publications)

Autor: Equipo técnico del proyecto

[Nov. 2010] Manual para la construcción y reconstrucción de sukakollus (Technical publications)

Autor: Equipo técnico del proyecto

[May. 2011] Willkakuti "El retorno del Sol" (Technical publications)

Autor: Equipo técnico del proyecto

[Jun. 2011] Guía Turística de Tiwanaku (Other)

Autor: Equipo técnico del proyecto

[Jul. 2011] Afiches, Calendarios triplico y Tarjetas gestión 2011 (Other)

Autor:

[Oct. 2011] Pasacalles (Other)

Autor: Equipo técnico del proyecto

[Nov. 2011] Banners de indentificación (Other)

Autor: Equipo técnico del proyecto

[Nov. 2011] Cenefas (Other)

Autor: Equipo técnico del proyecto

[Nov. 2011] Letreros y Pizarras (Other)

Autor: Equipo técnico del proyecto

[Abr. 2012] Herramientas de Gestión Administrativa (Technical publications)

Autor: Equipo técnico del proyecto

[Oct. 2012] Banners de indentificación (Other)

Autor: Equipo técnico del proyecto

[Nov. 2012] Afiches, calendarios y tripticos (Other)

Autor: Equipo técnico del proyecto

[Dic. 2012] Cuadros de expresiones culturales (Other)

Autor: Equipo técnico del proyecto

[Dic. 2012] Etiquetas de identificación de productos (Other)

Autor: Equipo técnico del proyecto

[Dic. 2012] Manual de procesamiento Lacteo (Technical publications)

Autor: Equipo técnico del proyecto

[Ene. 2013] Manual de derivados Lacteos (Methodologies/training materials)

Autor: Equipo Técnico CUNA

[Nov. 2013] Manual de costos de producción y registros contables (Handbooks/Procedure guides)

Autor: Asociación Cuna

[Jun. 2014] Manual de Gestión Empresarial (Methodologies/training materials)

Autor: Asociación Cuna

[Jun. 2014] Manual de Procesamiento Lacteo (Methodologies/training materials)

Autor:

[Jun. 2014] Manual de Mejora Continua 5s Kaysen (Methodologies/training materials)

Autor:

[Nov. 2014] Conociéndonos Mas "Tiwanaku - Guaqui - Taraco" Libro de cuentos (Other)

Autor: Asociación Cuna - Proyecto Integración Municipal para el fomento de la competitividad empresarial rural

[Dic. 2014] Resumen del Proyecto Integración Municipal para el fomento de la Competitividad Empresarial Rural (Technical publications)

Autor: Asociación Cuna - Proyecto Integración Municipal para el fomento de la Competitividad Empresarial Rural

[Dic. 2014] Guía de Revalorización Cultural Tiwanaku - Guaqui - Taraco (Technical publications)

Autor: Asociación Cuna - Proyecto Integración Municipal para el fomento de la competitividad empresarial rural

[Dic. 2014] Hoja de proyecto a Diciembre 2014 (Technical publications)

Autor: Asociación Cuna - Proyecto Integración Municipal para el Fomento de la competitividad empresarial rural

[Jun. 2015] Taypi Uta una microempresa que revaloriza la cultura tiwanakota (Case studies)

Autor: Asociación Cuna

[Jun. 2015] La revalorización Cultural Impulsa el Desarrollo Económico Local (Case studies)

Autor:

[Jun. 2015] Guia del modelo de intervención (Technical publications)

Autor: Asociación Cuna

SECCIÓN 7: DOCUMENTOS		
17/ABR./2009	Memorando de Donantes	[http://www.fomin.org/file.aspx?DOCNUM=1953669]
25/AGO./2009	Memorando de Donantes	[http://www.fomin.org/file.aspx?DOCNUM=2126495]
25/AGO./2009	Memorando de Donantes	[http://www.fomin.org/file.aspx?DOCNUM=2126498]
25/AGO./2009	Memorando de Donantes	[http://www.fomin.org/file.aspx?DOCNUM=2126500]
25/AGO./2009	Memorando de Donantes	[http://www.fomin.org/file.aspx?DOCNUM=2126503]
25/AGO./2009	Memorando de Donantes	[http://www.fomin.org/file.aspx?DOCNUM=2126514]
25/AGO./2009	Memorando de Donantes	[http://www.fomin.org/file.aspx?DOCNUM=2126515]
26/AGO./2009	Memorando de Donantes	[http://www.fomin.org/file.aspx?DOCNUM=2128749]
27/AGO./2009	Memorando de Donantes	[http://www.fomin.org/file.aspx?DOCNUM=2129980]
23/SEP./2009	Memorando de Donantes	[http://www.fomin.org/file.aspx?DOCNUM=2178127]
17/NOV./2009	Memorando de Donantes	[http://www.fomin.org/file.aspx?DOCNUM=2259210]
27/ENE./2010	Memorando de Donantes	[http://www.fomin.org/file.aspx?DOCNUM=35058104]
17/ENE./2014	Informe de Evaluación Intermedia	[http://www.fomin.org/file.aspx?DOCNUM=38390923]
20/AGO./2015	Informe de Evaluación Final	[http://www.fomin.org/file.aspx?DOCNUM=39802808]
Ficha del proyecto		http://apps.fomin.org/public/psr/projectprofile.aspx?proj=BO-M1039&lg=SP