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: Programa de apoyo a los microempresarios en Uruguay

Número de proyecto: UR-S1002 - Nro. Operación: ATN/OC-13625-UR, SP/OC-12-21-UR

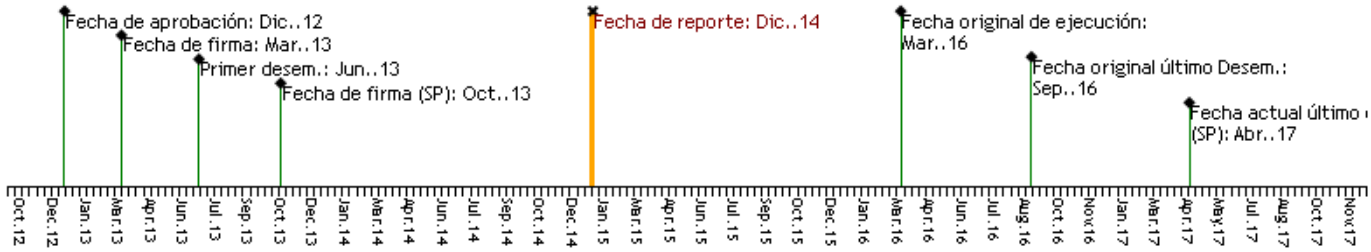
Resultado: Desarrollar un mecanismo sostenible de apoyo financiero y técnico a proyectos de empresariado social en Uruguay.

País Administrador	País Beneficiario
URUGUAY	URUGUAY

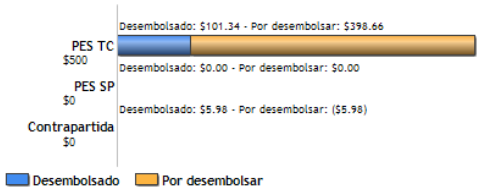
Agencia ejecutora: CORPORACION NACIONAL PARA EL DESARROLLO

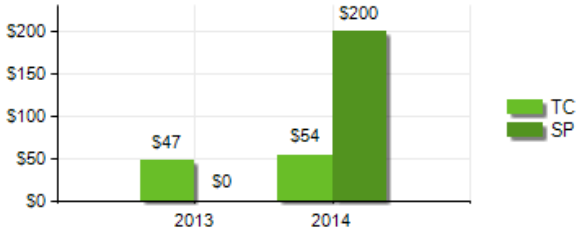
Líder equipo de diseño: Vivanco, Fermín
Líder equipo de supervisión: Castillo Leska, Ana

CRONOLOGÍA DE EVENTOS

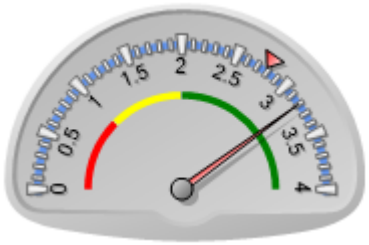


RECURSOS (EN MILES DE USD)

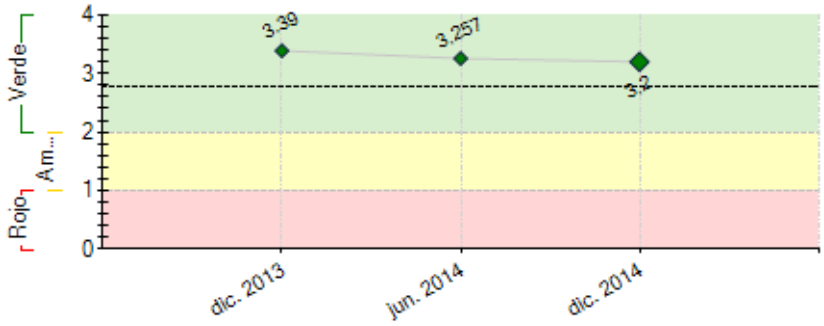




PUNTAJE DE DESEMPEÑO



Puntaje actual: Satisfactorio: 3.2
Promedio PES: 2.78

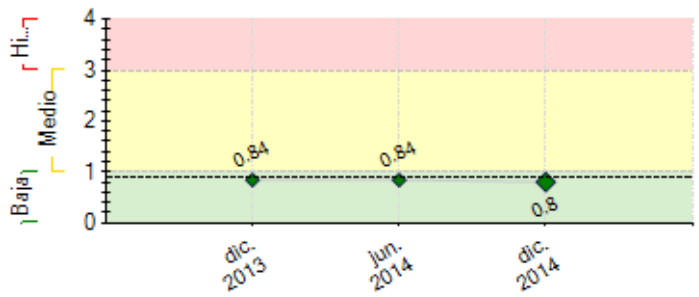


----- Promedio desempeño PES

RIESGOS EXTERNOS

CAPACIDAD INSTITUCIONAL

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



---- Promedio de riesgo PES: 0.907

SECCIÓN 2: DESEMPEÑO

Resumen del desempeño del proyecto desde el inicio

Los logros acumulados son: i) 14 postulaciones recibidas a la Facilidad; ii) 3 proys. en ejecución que alcanzarán a 400 beneficiarios en 8 departamentos del país; iii) 45 microempresarios ya recibieron su primer financiamiento; iv) instituciones públicas y privadas de apoyo empresarial en 9 departamentos participan en 11 activs. de sensibilización.

El ritmo de ejecución ha sido un poco más lento del esperado, lo que se origina principalmente en: i) las propuestas recibidas presentaron debilidades en su justificación, sostenibilidad y/o valor agregado, que demandaron tiempo de orientación y ajuste; ii) los plazos requeridos para la evaluación de los 12 proys. de la 1a. convocatoria, principalmente por la cantidad; iii) un impacto menor al esperado de las activs. de difusión posterior al 1er. llamado.

Los principales riesgos son: la falta de innovación y pertinencia de las propuestas recibidas desde las inst. financieras, y una baja demanda del Programa en el interior del país. Para su mitigación, se está trabajando en promover alianzas entre instituciones y orgs de base, y en el apoyo direccionado a las organizaciones del interior. Estas acciones, junto con la evaluación de proys. y el seguimiento de la ejecución, son críticas hasta el fin de la Facilidad.

A partir de los logros alcanzados y lo planeado para los próximos meses, se considera que el Programa se desarrollará como un mecanismo sostenible de apoyo financiero y técnico a proyectos de empresariado social en CND.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora

A la fecha se han comenzado a ejecutar 3 proyectos con entidades sub prestatarias en el marco de la Facilidad que alcanzarán a 400 beneficiarios a nivel rural y peri urbanas en 8 departamentos del país. Los productos propuestos por las estas entidades incluyen microcrédito para actividades productivas, en dos de los casos, y servicios básicos, en el tercero.
?

Según reporta la Agencia Ejecutora el ritmo de ejecución ha sido más lento de lo previsto, principalmente por las debilidades de las propuestas recibidas. Este es un riesgo para el logro de los objetivos del Proyecto. A efectos de su mitigación, se acordó complementar el mecanismo de convocatoria pública, con una búsqueda activa de propuestas y el fomento de alianzas entre organizaciones de base e instituciones financieras.

Las perspectivas a la fecha son positivas, en cuanto a que CND percibe esta línea de financiamiento como sostenible en el tiempo.

Las actividades críticas para lo que resta el proyecto son: (i) puesta en funcionamiento de las propuestas presentadas a finales del 2014; (ii) el acompañamiento de parte de CND de las instituciones sub prestatarias; y (iii) las acciones de monitoreo y evaluación que logren demostrar la adicionalidad de esta línea de financiamiento así como la sostenibilidad y pertinencia de los productos lanzados al mercado.

Resumen del desempeño del proyecto en los últimos seis meses

Se firmaron los 3 primeros convenios con sub-ejecutores (COLEME, IPRU y Fundasol), e iniciaron su ejecución en 8/2014. En el período 10-12/2014 se otorgaron los primeros 45 créditos a microempresarios.

Como forma de promover al Programa se realizaron las siguientes actividades: (i) presentaciones en el interior en 4 mesas de articulación interinstitucional y 1 mesa de desarrollo rural, y 4 reuniones con potenciales postulantes (CCCL, SFRCL, COMAC y PDP de Tacuarembó) en Cerro Largo, Treinta y Tres, Rivera y Tacuarembó, en coordinación con la Oficina de Planeamiento y Presupuesto (OPP) y la DINAPYME; (ii) reuniones con 7 postulantes cuyas propuestas tuvieron dificultades para ser aprobadas en la convocatoria a proyectos, de forma de orientarlos en su alianza con IFIs para fortalecer la capacidad institucional de sus propuestas, y su orientación y seguimiento periódico (SPLSR, MJA, MICROFIN, PROLECO, FEDU, ANMYPE y GRAMEEN); (iii) presentaciones a AVINA y CAMBADU; y (iv) presentación en evento corporativo de difusión interna en CND.

En 12/2014 se recibieron 2 nuevas postulaciones al Programa, con una población objetivo de 160 microempresarios de Cerro Largo, Canelones y Florida.

Las acciones críticas para el primer semestre de 2015 son la evaluación de los proyectos recibidos, el seguimiento del levantamiento de la línea de base en los subejecutores, y el fortalecimiento de la difusión del Programa en el interior del país apuntando a la recepción de nuevas propuestas.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora

SECCIÓN 3: INDICADORES E HITOS

		Indicadores	Línea de base	Intermedio 1	Intermedio 2	Intermedio 3	Planeado	Logrado	Estado
Resultado: Desarrollar un mecanismo sostenible de apoyo financiero y técnico a proyectos de empresariado social en Uruguay.	**R.1**	Microempresarios atendidos	0	200	400		600	45	
			Mar. 2013	Dic. 2014	Dic. 2015		Sep. 2016	Dic. 2014	
	R.2	Número de IFI con subproyectos PES (acumulados)	0	2	4		6	3	
			Mar. 2013	Dic. 2014	Dic. 2015		Sep. 2016	Ago. 2014	
	R.3	Número de productos nuevos para los clientes subatendidos.	0	2	5		8	3	
			Mar. 2013	Dic. 2014	Dic. 2015		Sep. 2016	Dic. 2014	
Componente 1: Diseminación, identificación, evaluación, y seguimiento de los subproyectos **Peso:** 30% **Clasificación:** Satisfactorio	**C1.I1**	Línea de financiamiento PES se encuentra operativa, e integrada a las operaciones de CND	0				1		
							Sep. 2016		
	C1.I2	Número de entidades que han solicitado financiamiento de la facilidad.	0				9	14	En curso
							Sep. 2016	Dic. 2014	
	C1.I3	Porcentaje de las IFIs participantes incorporan nuevos servicios	0				80	100	En curso
							Sep. 2016	Dic. 2014	
	C1.I4	Número de casos de estudio documentado y diseminado en un evento público	0				1		
							Sep. 2016		
	C1.I5	Bases y condiciones para el concurso de proyectos elaboradas y aprobadas por CND						Si	Finalizado
							Nov. 2013	Nov. 2013	
	C1.I6	Número de acuerdos firmados con instituciones de apoyo a las microempresas	0				5	3	Atrasado
			Mar. 2013				May. 2014	Ago. 2014	
	C1.I7	% Público objetivo que recibió asistencia técnica y/o crédito identifica que los nuevos productos están dirigidos a mejorar la competitividad de sus emprendimientos.	0	70			80		
				Sep. 2015			Sep. 2016		
Componente 2: Capacitación y Asistencia Técnica para el desarrollo e implementación de subproyectos PES **Peso:** 70% **Clasificación:** Satisfactorio	**C2.I1**	Los nuevos clientes incorporan capacidades para mejorar sus negocios.							
							Sep. 2016		
	C2.I2	Los asesores de crédito de las IFIs mejoran la relación con los clientes.							
							Sep. 2016		
	C2.I3	Los clientes rurales mejoran sus emprendimientos como resultado de haber invertido los recursos del programa.							
							Sep. 2016		

	Hitos	Planeado	Fecha de cumplimiento	Logrado	Fecha alcanzada	Estado
H0	Condiciones previas	1	Sep. 2013	2	May. 2013	Logrado
H1	Bases y condiciones para el fondo concursable elaboradas y aprobadas por CND.	1	Nov. 2013	1	Nov. 2013	Logrado
H2	Se desarrolla la asistencia técnica en al menos 2 nuevos productos de líneas de crédito	1	Dic. 2013	1	Dic. 2013	Logrado
H4	Convocatoria a sub proyectos PES instrumentadas en modalidad de ventanilla abierta	1	Ago. 2014	1	Ago. 2014	Logrado
H3	[*] Convenios de participación firmados con IFIs u organizaciones de apoyo a los microempresarios.	3	Sep. 2014	3	Sep. 2014	Logrado
H5	[*] Entidades que solicitan financiamiento en nueva modalidad de postulación.	3	Mar. 2015	2	Dic. 2014	

[*] 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. Los productos propuestos para financiar por las IFIs no son lo suficientemente innovadoras para atender las necesidades de la población meta	Medio	Promover alianzas entre IMFs y otras organizaciones (centros comerciales, organizaciones de productores) que tienen un mayor nivel de conocimiento de las necesidades de las comunidades con quienes desarrollan su trabajo.	Coordinador del proyecto
2. Baja demanda de la herramienta en instituciones de apoyo al sector microempresarial localizadas en el interior del país, originada en falta de recursos para el diseño de propuestas.	Baja	Se continúa trabajando desde la coordinación del proyecto en el apoyo específico a estas instituciones.	Coordinador del proyecto
3. Aumenta el grado de morosidad de la cartera de las IFIs.	Baja	Monitoreo desde CND; reuniones de seguimiento; informes de avance.	Coordinador del proyecto

NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO: Medio **NÚMERO TOTAL DE RIESGOS:** 8 **RIESGOS VIGENTES:** 3 **RIESGOS NO VIGENTES:** 2 **RIESGOS MITIGADOS:** 3

SECCIÓN 5: SOSTENIBILIDAD

Probabilidad de que exista sostenibilidad después de terminado el proyecto: P - Probable

FACTORES CRÍTICOS QUE PUEDEN AFECTAR LA SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO

Factor	Comentarios
[X] Ausencia de un **plan de sostenibilidad** o inadecuada implementación del mismo	

Acciones realizadas o a ser implementadas relativas a la sostenibilidad:

A partir de los logros alcanzados y lo planeado para los próximos meses, se considera que el Programa se desarrollará como un mecanismo sostenible de apoyo financiero y técnico a proyectos de empresariado social en CND.

SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS

	Relativa a	Autor
1. En el diseño del componente no re-embolsable se subestimó las capacidades de las entidades sub prestatarias tanto para el desarrollo de sus productos/propuestas como, en algunos casos, su capacidad para llevarlas al "mercado" y evaluarlas. Esto requiere un mayor grado de proactividad de parte del Ejecutor y un acompañamiento, en algunos casos, más intensivo al inicialmente previsto tanto para el desarrollo de las propuestas como para su implementación. En el diseño de este tipo de Facilidades – con entidades de segundo piso – se debería incorporar apoyo técnico especializado para el fortalecimiento de las entidades "sub-prestatarias".	Design	Castillo Leska, Ana *[FOMIN]*
2. Un aporte del Programa, más allá de lo previsto originalmente, es su rol como articulador entre organizaciones que nuclean productores y/o pequeños comerciantes con dificultades de acceso al microcrédito, y las instituciones financieras especializadas en el sector. Desde CND se han recibido propuestas de unos y otros actores, que no han superado las instancias de evaluación, ya sea por la falta de capacidad de administración financiera de créditos en los primeros, o la falta de focalización de las propuestas de los segundos. A través de reuniones de orientación y presentación entre ambos tipos de actores, se han iniciado procesos constructivos hacia la elaboración de propuestas que atienden las debilidades encontradas inicialmente, y que resulten en proyectos de mayor impacto y viabilidad. Este proceso es reciente, pero en principio sus resultados parecen positivos con la reciente postulación de la Sociedad de Productores de Leche de San Ramón en alianza con PROLECO.	Implementation	López, Luciana