Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO (FINAL)

JULIO 2013 - DICIEMBRE 2013

SECCIÓN 1: SÍNTESIS DEL PROYECTO

NOMBRE DEL PROYECTO: Programa inserción laboral, competitividad de microempresas en Zona Rosa

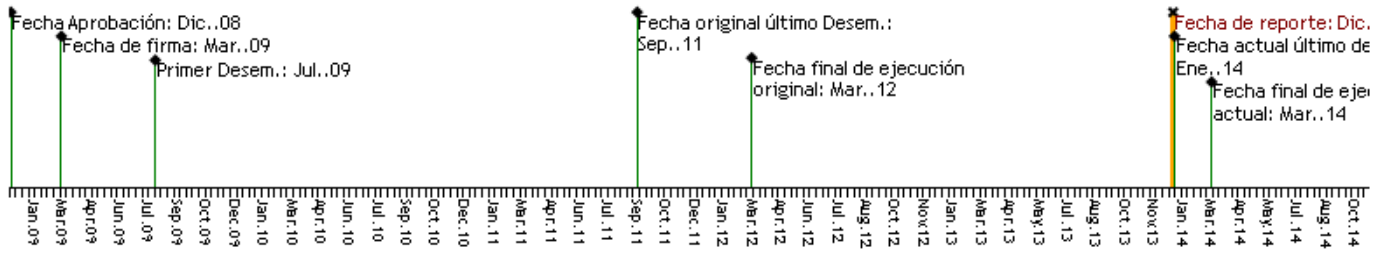
Nro. Proyecto: ES-M1027 - Proyecto No.: ATN/ME-11409-ES

Propósito: Establecer un Modelo de Asociación Público-Privada que mejore la competitividad y el desarrollo económico-social de las microempresas y los potenciales empleados de la Zona Rosa

País Administrador	País Beneficiario	Grupo	Subgrupo
EL SALVADOR	EL SALVADOR	WSD - Desarrollo de habilidades laborales	LTRP - Programas de capacitación laboral

Agencia Ejecutora:	Asociación Corporación de la Zona Rosa	**Líder equipo de diseño:**	CARMEN ALVAREZ-BASSO
		Líder equipo de supervisión:	GUILLERMO VILLACORTA

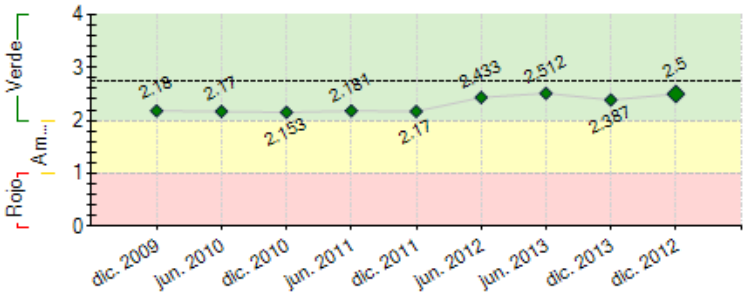
CICLO DEL PROYECTO



RECURSOS

	Aprobado	Cancelado	Desembolsado
FOMIN	$150,000.00	$1,249.37	$148,750.63
Contrapartida	$64,000.00	$0.00	$90,915.50

PUNTAJE DE DESEMPEÑO



----- Promedio desempeño FOMIN

SECCIÓN 2: RESULTADOS Y LOGROS

Desempeño del proyecto una vez terminado

RESULTADOS: Al finalizar el proyecto
a) Capacitación de 176 beneficiarios
b) 48 beneficiarios insertados en las empresas de la zona o autoempleados
c) 6 grupos asociativos insertados en la zona
d) Modelo de Distrito de Mejora Especial adaptado a la realidad local con participación de 2,100 propietarios de inmuebles.

ACTIVIDADES desarrolladas:
a) Acercamiento a los habitantes de la Comunidad Las Palmas mediante campañas de reclutamiento para capacitaciones y formación de microempresas apoyados por lideres comunales, religiosos, junta directiva y grupos juveniles, permitió la incorporación de los beneficiarios a capacitaciones de emprendedurismo y empleabilidad, dejando un canal abierto de comunicación para las necesidades de personal de la Zona Rosa y Distrito San Benito,
b) La creación del modelo de Distrito de Mejora Especial como un Asocio Público-Privado que permite la participación económica de 2,100 propietarios de inmuebles en San Benito, para la mejora de los espacios públicos por medio de proyectos especiales, y la prestación de servicios que permite a su vez la incorporación de los habitantes de la comunidad Las Palmas por medio de empleos directos y prestación de servicios de microempresarios.

RIESGOS Y OBSTÁCULOS:
a) Falta de interés en los habitantes de Comunidad Las Palmas en participar en los procesos de capacitación e inserción laboral, generados por:
- Malas experiencias con proyectos previos
- Necesidad de ingresos inmediatos sin tiempo para capacitaciones
- Aspiraciones a un mejor puesto de trabajo que el ofrecido para jovenes con algún nivel de estudios superiores

b) Poca rotación de empleados en los diferentes negocios de la zona rosa causado por la recesión económica y la delincuencia que llevaron a la gran mayoría de empresarios a recortar personal o mantener su nómina sin nuevas contrataciones.
c) Tiempos para la aprobación de ordenanzas y convenios con la Municipalidad, lo cual retrasa la formalización de las medidas tomadas para la sostenibilidad del proyecto.

ACCIONES PARA SOSTENIBILIDAD
a) Establecimiento de una contribución especial aprobada por la Alcaldía de San Salvador para los proyectos físicos pagada por 2,100 propietarios
b) Renta de elementos publicitarios que paga servicios y empleos a beneficiarios de las palmas, esta última acción aun se esta trabajando con una ordenanza que de seguridad al proyecto
c) Convenios de Cooperación internacional, para continuar apoyando a beneficiarios de las Palmas

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

El Programa cumplió con todos los indicadores de los componentes y del Propósito.

Luego de la conclusión del Proyecto FOMIN, la conformación del Distrito de Mejora Especial San Benito DMESB se ha consolidado y empieza a ser una referencia regional de renovación e innovación urbana.

Adicionalmente, la Agencia Ejecutora ha sido muy exitosa en la gestión proyectos de cooperación internacional para su agenda social de inclusión social con la Unión Europea (UE) y el USAID. Cabe destacar que con la ejecución del proyecto financiado por la UE se están desarrollando nuevas acciones que promoverán la cohesión y paz social en la Comunidad Las Palmas y adicionará un componente de apoyo al desarrollo cultural y artístico de la zona. Adicionalmente, se está en las etapas finales para suscribir un Convenio de Cooperación con la Universidad Alberto Masferrer para facilitar becas para miembros de la Comunidad Las Palmas.

En cuanto a lo financiero, se tienen dos realidades contrastantes:

(a) El manejo financiero eficiente y transparente de la Contribución Tributaria Especial ha permitido asegurar la inversión y mantenimiento de las obras de infraestructura. Mención especial merece el reconocimiento del Ministerio de Turismo al proyecto al otorgarle la categoría de "Destino Turístico Nacional", lo cual favorece el posicionamiento estratégico del Distrito y la gestión de apoyo de promoción nacional e internacional. A la fecha, estarán en capacidad de cancelar anticipadamente el financiamiento inicial y podrán iniciar un nuevo proceso de inversiones en infraestructura que puedan asociarse a fuentes de ingreso financiero que complementen el presupuesto de funcionamiento
(b) la captación de recursos para el financiamiento de los servicios asociados a la operatividad y administración del Distrito no han mantenido una tendencia predecible y sustentable en el tiempo. Durante el año 2014, la ACZR ha afrontado situaciones difíciles en este tema, al punto que algunos servicios de vigilancia y mantenimiento básico se han visto afectados. En los últimos meses, esta situación se ha visto momentáneamente mejorada gracias a algunos recursos del proyecto de cooperación de la UE, sin embargo, si no se diversifica y consolida una fuente de ingresos para la administración del distrito, la sostenibilidad general del Distrito puede peligrar una vez finalicen los proyectos de cooperación.

Evaluación final

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

Evaluación final

SECCIÓN 3: INDICADORES

Propósito:

Establecer un Modelo de Asociación Público-Privada que mejore la competitividad y el desarrollo económico-social de las microempresas y los potenciales empleados de la Zona Rosa

Clasificación: Satisfactorio

	Indicadores	Línea de base	Planificado	Logrado	Porcentaje
R.1	Número de personas empleadas dentro de las empresas de la zona de influencia del programa.	0	100	48	48 %
R.2	Número de personas capacitadas	0	200	175	88 %
R.3	Número de grupos asociativos insertados como microempresas en la zona de influencia del programa.	0	6	6	100 %
R.4	% de propietarios y empresarios de la zona que se han incorporado al Modelo de Asociación Público-Privada	0	30	100	333 %

Componente 1: Promoción de empleabilidad formal para la población de las zonas marginales aledañas

Peso: 28%

Clasificación: Satisfactorio

C1.I1	Línea base y Programa de Capacitación Elaborado (% de cumplimiento)	0	1	1	100 %
C1.I2	Número de personas seleccionadas y capacitadas	0	200	175	88 %
C1.I3	Número de personas empleadas en la Zona [Nota: este indicador se modificaron, con base en razones expuestas por la ACZR,, de fechas: 3-mayo 2011: ACZR-3/2011 y 17 nov-2011: ACZR-10/2011]	0	50	48	96 %

Componente 2: Fortalecimiento de las microempresas en la Zona

Peso: 31%

Clasificación: Satisfactorio

C2.I1	Número de Grupos asociativos conformados como microempresas	0	6	9	150 %
C2.I2	Número de Sectores identificados con potencial de encadenamiento en la zona	0	3	6	200 %
C2.I3	Número de Planes de negocios elaborados	0	9	9	100 %

Componente 3: Fortalecimiento del Plan de Ordenamiento de la Zona a través de presentar la conformación de un Distrito de Mejora Especial para la Zona Rosa(y Administración del Proyecto e imprevistos)

C3.I1	Estructura de Modelo de Asociación Pública Privada insertada (% de cumplimiento)	0	1	1	100 %
C3.I2	Sistematizado el Modelo para replica de la experiencia (% de cumplimiento)	0	100	100	100 %

Peso: 41%

Clasificación: Satisfactorio

Hitos		Planificado	Fecha Vencimiento	Logrado	Fecha en que se logró	Estado
H0	Condiciones previas (% de cumplimiento)	6	Sep. 2009	6	Jul. 2009	Logrado
H1	Aprobados los TDR de las consultorias del componente I (% de cumplimiento)	100	Feb. 2010	100	Feb. 2010	Logrado
H2	Consultoría "Diseño del Modelo de Inserción Micronegocios" y "Consultoría en identificación, selección y Capacitación de Microempresas contratada". (% de cumplimiento)	100	May. 2010	100	Jun. 2010	Logrado tarde
H3	[*] Selección de las Microempresas (% de cumplimiento)	100	Oct. 2010	100	Dic. 2010	Logrado tarde
H4	[*] Modelo de Distrito de Mejora Especial adaptado a las condiciones socioeconómicas. (% de cumplimiento)	100	Nov. 2010	100	Nov. 2010	Logrado
H5	[*] Diagnóstico Finalizado (% de cumplimiento)	100	Dic. 2010	100	Dic. 2010	Logrado tarde
H6	Contratado el consultor de Enlace Laboral (% de cumplimiento)	100	Feb. 2011	100	Sep. 2010	Logrado
H7	[*] Modelo de Distrito de Mejora Especial válidado por las organizaciones público-privadas (% de cumplimiento)	100	Abr. 2011	100	May. 2011	Logrado tarde
H8	[*] % de Avance en el Plan de Capacitación	60	Oct. 2012	100	Sep. 2012	Logrado
H9	[*] % de avance en Talleres, planes de negocio y equipamiento para microempresas	100	Dic. 2012	100	May. 2012	Logrado
H10	[*] (% de cumplimiento) Modelo de Distrito de Mejora Especial difundido y promocionado; y sistematización de la experiencia concluida	100	Mar. 2013	100	Mar. 2013	Logrado

[*] Indica que el hito ha sido reformulado

FACTORES CRÍTICOS QUE HAN AFECTADO EL DESEMPEÑO

[X] Oposición comunitaria o política

[X] Demoras en el cumplimiento de condiciones contractuales

SECCIÓN 4: RIESGOS

RIESGOS CRÍTICOS GESTIONADOS DURANTE LA IMPLEMENTACIÓN

1. Falta de interés de las empresas de la Zona Rosa en contratar habitantes de comunidad Las Palmas capacitados, sea por falta de confianza o por Condiciones económicas de la empresa
Nivel: High **Responsable:** Asistente del proyecto **Estado:** Vigente
Comentarios: Visitas de consultores a las empresas Motivación por parte del ejecutor a las empresas Información sobre avances del proyecto a empresas

2. Caída del Mercado de Turismo de Negocios en SS y el turismo en la Zona Rosa
Nivel: Baja **Responsable:** Asistente del proyecto **Estado:** Vigente
Comentarios: Los negocios aun se encuentran afectados por la crisis econòmica mundial, La gran mayoría no han despedido personal pero tampoco se encuentran contratando nuevo, se espera que las mejoras en el Distrito San Benito, atraigan el turismo necesario.

NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO: Media **NÚMERO TOTAL DE RIESGOS:** 7 **RIESGOS VIGENTES:** 2 **RIESGOS NO VIGENTES:** 0 **RIESGOS MITIGADOS:** 5

SECCIÓN 5: SOSTENIBILIDAD

Probabilidad de que exista sostenibilidad después de terminado el proyecto: P - Probable
El proyecto ha probado ser un modelo exitoso de gestión urbanística balanceando la perspectiva económica con los procesos de inclusión social, sin embargo, la ausencia de un mecanismo financiero sostenible para los servicios de operatividad y administración del Distrito que complemente los fondos de inversión en infraestructura asegurados mediante la Contribución Tributaria Especial, es un factor crítico que condiciona la sostenibilidad del proyecto a largo plazo.Sin embargo, el Distrito dispone de alternativas para solucionar este punto, tales como las apuntadas en el Informe de Evaluación Final, lo indicado en las lecciones aprendidas y la posibilidad de desarrollar una agenda más completa de cooperación con el nuevo gobierno municipal que tome posesión en 2015.

FACTORES CRÍTICOS QUE PUEDEN AFECTAR LA SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO

Factor	Comentarios
[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	Ausencia de un mecanismo financiero sostenible para los servicios de operatividad y administración del Distrito
[X] Ausencia de un **plan de sostenibilidad** o inadecuada implementación del mismo	No se cuenta con un plan de sostenibilidad

Acciones implementadas relativas a la sostenibilidad:

Establecido el cobro de una Contribución Especial con los vecinos de San Benito para el pago de financiamiento de obras de infraestructura urbana, el cual con 16 meses desde su implementación mantiene un promedio de recaudación del 96%,

Avances en ordenanza especial para el uso del espacio público en San Benito, se ha avanzado con la Alcaldía Municipal de San Salvador en una ordenanza que permita tener seguridad en los ingresos provenientes de la renta de espacios publicitarios y la renta de plazas para el mantenimiento del plan de servicios y empleo

Inicio de Plan de membresias a socios honorarios

Contratación de nueva empresa comercializadora e implementación de nuevos mecanismos de venta de espacios publicitarios para mejorar y garantizar las ventas

Convenio de cooperación con Unión Europea: se ha firmado convenio para dar continuidad al proceso de formalización de microempresas, así como para iniciar nuevos proyectos con la comunidad en las áreas artísticas y culturales, entre las que se encuentran la Formación de Orquesta Sinfónica, Coro, Grupo de Teatro, Cine Comunitario entre otros.

Plan de Sostenibilidad

SECCIÓN 6: CONOCIMIENTO

Lecciones Aprendidas	Relativo a	Autor
1. La experiencia del Distrito de Mejora Eespecial es un producto de conocimiento que puede servir para consolidar la posición del país como oferente de asistencia técnica e intercambio de experiencias dentro del moderno concepto de cooperación sur-sur con Latinoamérica y otras regiones del mundo que no han establecido este tipo de modelos de desarrollo urbanístico	Sustainability	MOLINA DE DARDÓN, GABRIELA MARIA *[FOMIN]*
2. En el análisis que se realizó de los servicios requeridos por los vecinos y comerciantes del Distrito San Benito, arroja que la principal necesidad es la Seguridad, este es un tema que requiere del trabajo conjunto entre la empresa privada, los vecinos y el gobierno central y municipal. El Gobierno Central, por medio de la Policía Nacional Civil, y la Municipalidad por medio del Cuerpo de Agentes Metropolitanos, aportan personal, equipamiento y experiencia en el tema, la empresa privada y los vecinos deben apoyar económicamente para que las autoridades cuenten con los insumos necesarios para realizar sus acciones, en Distrito San Benito, se busca implementar la construcción de una subdelegación policial cercana a la zona,para que atienda con mayor prontitud las emergencias; Implementación de programas como vecinos vigilantes y Red de comunicación; Organización de Empresas de Seguridad Privada, creación de cuerpos de paz o seguridad comunitaria e instalación de cámaras de seguridad	Sustainability	AGUIRRE, GILBERTO ANTONIO
3. Finalizadas las consultorías y puesto en marcha el Distrito de mejora Especial San Benito, La sostenibilidad del proyecto se centró en ingresos generados por publicidad instalada en los nuevos espacios públicos creados, pero no se recaudó lo que se había planificado, generando una serie de inconvenientes en la prestación de servicios requeridos por el vecindario, en parte por la competencia de rótulos ilegales y la falta de aprobación de una normativa Municipal específica para la zona, ante tal situación, otras fuentes de ingreso han sido retomadas de modelos exitosos (tal como lo recomendó el consultor Civitas Advisor), como la incorporación de un programa de venta de membresias para sostener programas sociales, búsqueda de patrocinios de la zona con empresas fuertes que vendan sus productos y servicios en el sector y que se pueden ver beneficiados en sus ventas si la zona mejora como bancos, bebidas, etc.	Sustainability	AGUIRRE, GILBERTO ANTONIO
4. Los programas de capacitación deben ser diseñados con previo conocimiento de las necesidades de la población a ser capacitada y no solamente a las necesidades de los empleadores, en el desarrollo del proyecto se encontró una mayor aceptación a aquellas capacitaciones en áreas que permitirían a los beneficiarios montar su propio emprendimiento o trabajar desde casa, que a las capacitaciones que requerían los empleadores, dado que la contratación para emplearlos no es de inmediato. Es recomendable hacer un estudio previo en la comunidad para conocer sus necesidades de capacitación que llevar a imponer un área específica, que tenga el potencial de generarle ingresos inmediatos a los capacitados	Design	AGUIRRE, GILBERTO ANTONIO
5. Durante la ejecución del proyecto, el ingreso a la comunidad resultó ser un proceso que requirió de mucho tiempo, estos procesos pueden mejorar, si los mismos habitantes de la comunidad se incorporan en la promoción de los mismo. Durante la ejecución del presente proyecto las consultorías se apoyaron con los primeros grupos de personas formadas dentro de la comunidad y que se incorporaron a trabajar con la Corporación Zona Rosa, lo cual ayudó a generar confianza. Para mejorar el proceso de inserción en Las Palmas se ha desarrollado un plan de formación de líderes comunitarios, con jóvenes que tengan el entusiasmo de ayudar a sus vecinos y que sean enlace entre la comunidad y todas aquellas instituciones que deseen trabajar en Las Palmas, este plan forma parte de un programa que ha iniciado sus actividades financiado por la Unión Europea.	Implementation	AGUIRRE, GILBERTO ANTONIO
6. Ante el problema inicial de falta de interés por parte de los habitantes de la comunidad Las Palmas , se decidió iniciar la inserción laboral de un pequeño grupo que sirviera de ejemplo a los demás beneficiarios, bajo el supuesto, que las personas que ya han obtenido una fuente de empleo en Zona Rosa, son los principales voceros ante nuevas oportunidades y la gente tiene más confianza en acercarse a la Corporación	Implementation	AGUIRRE, GILBERTO ANTONIO
7. Uno de los principales problemas observados en el desarrollo de las actividades del proyecto fue la poca participación de los beneficiarios en los diferentes programas, motivada por una falta de credibilidad en los habitantes de Las Palmas, por experiencias previas en proyectos que prometen y no cumplen los ofrecimientos de empleo y capacitación. Una acción que no se implementó, pero se sugiere para próximos proyectos, es incluir en la planificación y diseño de las obras de infraestructura urbana del Distrito, obras en las comunidades de escasos recursos económicos aledañas, esto con el objetivo de crear un tejido de mejor convivencia entre los habitantes de las zonas formales y los habitantes de comunidades en desarrollo, mejorando así la confianza y participación en los programas sociales, y creando un vínculo de pertenencia al Distrito.	Implementation	AGUIRRE, GILBERTO ANTONIO

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

Entre los principales productos están: (i) Diagnóstico de oferta y demanda laboral de la Comunidad Las Palmas ; (ii) Modelo de inserción micro-empresarial adecuado para la Comunidad Las Palmas; (iii) Hoja de Proyecto; y (iv) Modelo de Distrito de Mejora Especial adaptado y operando en la zona

Productos principales del proyecto

[Ago. 2013] Pasos para la creación de un Distrito de Mejora Especial (Case studies)

Autor: Asociacion Corporación Zona Rosa