



BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO

INFORME DE TERMINACIÓN DE PROYECTO

PROJECT COMPLETION REPORT – PCR

Memorando del Banco

**Nombre del Proyecto: Programa de Apoyo Integral a la Pequeña y
Microempresa**

Número de Proyecto: BO-0171

Contrato de Préstamo: 1020/SF-BO

Tabla de Contenido

Página

1. Información General

1.1. Objetivo de Desarrollo	2
1.2. Datos básicos	2

2. Memorando del Banco

2.0. Presentación del proyecto	3
2.0.1. El problema, el proyecto y su contexto	3
2.1. Análisis de resultados (productos, efectos e impactos)	9
2.1.1. Productos (<i>outputs</i>) obtenidos	9
2.1.2. Efectos (<i>outcomes</i>) e impactos del proyecto	11
2.2. Análisis de la implementación	17
2.2.1. Medición del desempeño del proyecto	17
2.2.2. Factores que afectaron la implementación del proyecto (según ISDP)	20
2.2.3. Análisis de factores críticos para el éxito del proyecto	21
2.2.4. Análisis de gestión del proyecto y lecciones aprendidas	23
2.3. Análisis de sostenibilidad	24
2.3.1. Fortalecimiento Institucional / Organizacional	24
2.3.2. Sostenibilidad del proyecto	26
2.4. Desempeño del Organismo Ejecutor	29
2.5. Bases para la evaluación ex post	30
2.6. Otras lecciones aprendidas y recomendaciones	31

5. Anexos

Anexo 1A – Fuente de Financiamiento	32
Anexo 1B – Calendario de Inversiones	33
Anexo 1C – Información Financiera y Estados Financieros Auditados	34

Nota:

Este documento presenta solamente las Secciones 1 y 2 del PCR, así como el Anexo 1.

La Sección 3 (Memorando del Organismo Ejecutor) se presenta en documento separado. Para efectos de claridad, en este PCR se presentan dos Memorandos del Organismo Ejecutor correspondientes a cada uno de los Subprogramas que conformaron la operación debido a la imposibilidad de elaborar uno solo habida cuenta de las diferencias que existieron en la ejecución de ambos.

La Sección 4 corresponde al Acta del CRG que se presenta en documento separado.

De la sección 5 (Anexos) no se incluyen los Anexos 2 (ISDP) y 3 (LMS65) que se adjuntan en documentos separados al igual que el Anexo 4 “Ayuda Memoria del Taller de Terminación de Proyecto” y el Anexo 5 “Datos Memoria Institucional SAT 2006”.

Información General

1.1. Objetivo de Desarrollo

Fortalecer la economía de las pequeñas y microempresas urbanas y rurales de Bolivia.

1.2. Datos básicos del proyecto

Nombre del proyecto: “**Programa de Apoyo Integral a la Pequeña y Microempresa**”
- “**Subprograma de Crédito (Servicios Financieros)**”
- “**Subprograma de Cooperación Técnica**” (Servicios No Financieros)

Número del proyecto: **BO-0171**

Número de Préstamo / CT: **1020/SF-BO**

Sector: **Microcrédito/Microempresa**

Nombre de los Organismos Ejecutores:

Subprograma I

- Componente de Crédito
Nacional Financiera Boliviana S.A.M. – NAFIBO

Subprograma II

- Componente de Apoyo Directo a las Pequeñas y Microempresas
Servicio de Asistencia Técnica – SAT
- Componente del Fortalecimiento Institucional del Viceministerio de la Microempresa
Viceministerio de la Microempresa - VME

Monto de Préstamo / CT Original: **US\$35.000.000,00**

Monto de Préstamo / CT Actual: **US\$33.527.581,73**

Monto Cancelado del Préstamo / CT: **US\$1.472.418,27**

Costo total del proyecto (BID) (Original): **US\$43.750.000,00**

Costo total del proyecto (BID) (Actual): **US\$43.970.466,73**

Autor del Memorando del Banco: **Eddy Adolfo Linares, Especialista Sectorial COF/CBO**

Fecha de Aprobación: **28 de Octubre de 1998**

Fecha de Firma del Contrato: **13 de Noviembre de 1998**

Fecha de Efectividad o Vigencia: **22 de Marzo de 1999**

Fecha de Elegibilidad: **11 de Agosto de 1999**

Fecha de para el Último Desembolso **22 de Septiembre de 2006**

Fecha del Taller de Inicio (Arranque): **N/A**

Fecha de Evaluación de Medio Término: **16/07/2002**

Fecha del Taller de Terminación de Proyecto: **13/10/2006**

2.0. PRESENTACIÓN DEL PROYECTO

2.0.1. Análisis de indicadores de producto. Incluya la información que considere relevante sobre: a) el problema o problemas que originaron la formulación del proyecto, b) la racionalidad del proyecto (de qué manera el proyecto se propuso contribuir a la solución o control del problema), c) su objetivo de desarrollo y sus componentes, d) su ejecución, e) el contexto en que el proyecto fue preparado, ejecutado y evaluado.

A. Problemática del Proyecto.

A fines de 1997 el sector de la micro y pequeña empresa (MYPE) en Bolivia agrupaba alrededor de 850.000 unidades productivas (500.000 urbanas y 350.000 rurales) que proporcionaban empleo a una población estimada de 2 millones de personas, es decir el 60% de la población ocupada del país. De este universo, el 65% pertenecía al rubro de comercio y servicios, el 15% a manufacturas y artesanías, un 15% al agro y el 5% restante a otras actividades. Asimismo, el sector de la pequeña y microempresa estaba conformado por unidades productivas caracterizadas por emprendimientos de economías de subsistencia debido a que era posible la inserción en actividades empresariales con menores barreras de entrada, inversiones reducidas, una informalidad del 90% y generalmente desarrolladas en viviendas-taller. Sin embargo, el país necesitaba crear un promedio de 130 mil fuentes de empleo anualmente en el marco de la lucha contra la pobreza y el sector de la MYPE constituía una alternativa válida para lograr este cometido.

Los datos socioeconómicos disponibles en 1997 reflejaban la necesidad de financiamiento por parte de las entidades financieras que atendían la demanda de microcrédito en el país que, en ese momento, estaban en una etapa primaria de su desarrollo y dependían fuertemente del fondeo de entidades de la Cooperación Internacional. En lo que toca a los servicios no financieros (capacitación, asistencia técnica y comercialización, entre otros), se observó que éstos estaban dispersos y necesitaban articularse en un mercado de Servicios de Desarrollo Empresarial (SDE) consolidando su oferta y demanda, pese al apoyo recibido del Banco Mundial que invirtió US\$10.7 millones en 2.707 proyectos que beneficiaron alrededor de 57.000 microempresarios. Este apoyo fue uno de varios que otorgó la Cooperación Internacional al sector durante la década de 1990 que provino principalmente del BID, USAID, el Banco Mundial y, en menor medida, de agencias bilaterales como COSUDE, ASDI y la GTZ, cuyos esfuerzos se centraron en la capitalización y formalización de Organizaciones No Gubernamentales (ONG) y otras entidades dedicadas al microcrédito y al desarrollo de los Servicios de Desarrollo Empresarial (SDE).

Por otra parte y no obstante los avances logrados en materia de fomento al sector, se observó la persistencia de problemas como la baja productividad y competitividad, demanda incierta, competencia con productos de contrabando, falta de materias primas, trabas legales, normas tributarias poco adecuadas y condiciones que limitaban el acceso al crédito, los cuales requerían soluciones integrales.

En este sentido, el acceso al crédito fue considerado un problema esencial del sector ya que, mientras el número de microempresarios y sus necesidades crecían aceleradamente, la oferta de crédito se limitaba a entidades financieras reguladas y no reguladas que dependían de donaciones de la Cooperación Internacional y que en conjunto llegaban a no más del 4% de la oferta de microcrédito en el Sistema Financiero Nacional que no cubría la demanda. A su vez, se identificó también la necesidad de complementar el apoyo crediticio a los microempresarios con servicios no financieros de capacitación, asistencia técnica y comercialización para mejorar sus incipientes conocimientos de gestión con el propósito de mejorar sus tecnologías de producción a fin de generar unidades productivas eficientes. Por último, se reconocieron vacíos en el marco regulatorio del país para un sector muy importante del empresariado nacional por lo que se requería adecuarlo y modernizarlo en función a las características propias del sector de la pequeña y microempresa.

B. Racionalidad del Proyecto.

En el marco de la Estrategia de País del Banco para Bolivia (EPB) vigente en el año 1997, el Banco se propuso apoyar la mejora de la productividad y competitividad de las pequeñas y microempresas bolivianas facilitándoles el acceso a servicios financieros y no financieros de manera sostenible en el tiempo involucrando como intermediarias de los mismos a entidades con capacidad y experiencia de trabajo con el sector. En consecuencia, se planteó contribuir al fortalecimiento de la economía de la MYPE como medio para generar nuevos empleos y reducir la

pobreza a través de: (i) la otorgación de subpréstamos a Instituciones Financieras Intermediarias (ICI) no bancarias del sistema orientadas al microcrédito urbano y rural consolidando en ellas su vocación por este sector; (ii) el cofinanciamiento de servicios de asistencia técnica, capacitación, transferencia de tecnología, comercialización y otros por intermedio de instituciones especializadas, consultores calificados y ONG no financieras; y (iii) la adecuación y modernización del marco regulatorio de la MYPE.

Para conseguir los objetivos del proyecto se presupuestaron US\$43,75 millones de los cuales el Banco financiaría hasta US\$35,0 millones. Se determinó que el Organismo Ejecutor del Subprograma de Crédito fuera la Nacional Financiera Boliviana S.A.M. (NAFIBO) como banco de segundo piso. Los Organismos Ejecutores seleccionados para el Subprograma de Cooperación Técnica fueron el Servicio de Asistencia Técnica (SAT) y el Viceministerio de la Microempresa (VME) para sus dos respectivos componentes. Los recursos de contrapartida vendrían de las ICI, el VME, el SAT así como de los pequeños y microempresarios beneficiarios.

C. Objetivo de Desarrollo y Componentes del Proyecto.

La Matriz de Marco Lógico original incluida en el Anexo “A” del Contrato de Préstamo señala que el Fin General del Programa es “Fortalecer la economía de las pequeñas y microempresas productivas urbanas y rurales de Bolivia para generar empleo, reducir la pobreza y la marginalidad del país”. Asimismo, los Objetivos de Desarrollo (OD) que buscaron contribuir al fin señalado incluidos en dicha matriz fueron:

Subprograma de Crédito: “Facilitar el acceso de las pequeñas y microempresas al sistema financiero para consolidar la participación continua y habitual del grupo objetivo a los servicios financieros formales.”

Subprograma de Cooperación Técnica: “Mejorar la competitividad de las pequeñas y microempresas, y fortalecer al organismo rector de la microempresa en Bolivia.”

Sin embargo, habida cuenta de la confusión de conceptos entre lo que son componentes, propósito (objetivo de desarrollo) y fin en la formulación del marco lógico original, en la elaboración del ISDP del Programa se redefinieron tanto el Objetivo de Desarrollo como los Componentes del mismo cuya redacción quedó como sigue:

Objetivo de Desarrollo: “Fortalecer la economía de las pequeñas y microempresas urbanas y rurales de Bolivia”.

En consecuencia, el Fin del Programa es contribuir a generar empleo y reducir la pobreza como la marginalidad social en el país.

Componentes: Operaciones de Crédito a través de las ICI participantes – Subprograma de Crédito.
Apoyo Directo a las Pequeñas y Microempresas – Subprograma de Cooperación Técnica.
Fortalecimiento del Viceministerio de la Microempresa – Subprograma de Cooperación Técnica.

Beneficiarios: Pequeñas y microempresas que realizan actividades de producción, comercio o prestación de servicios constituidas como personas naturales o jurídicas radicadas en el territorio nacional.

Finalmente, es necesario mencionar que la redefinición de los indicadores incluidos en el ISDP se basó en la información proporcionada por los propios Organismos Ejecutores.

D. Ejecución del Proyecto.

La ejecución del proyecto en su conjunto puede ser calificada como satisfactoria habida cuenta de las clasificaciones históricas de los ISDP elaborados desde Diciembre de 1998 hasta Diciembre de 2006. Sin embargo, es necesario destacar que la ejecución de los dos subprogramas incluidos en la operación fue muy distinta entre ambos lo que influyó de manera significativa en la clasificación global de la operación en los ISDP durante todo el periodo de su ejecución. Esto se explica porque, a pesar de la lentitud y los altibajos que tuvo la ejecución del Componente de Apoyo Directo a las Pequeñas y Microempresas, el Subprograma de Crédito tuvo siempre una ejecución satisfactoria habiendo logrado desembolsar la totalidad del Financiamiento para el mismo hasta Diciembre de 2001. Esto, sumado a que la ejecución del Componente de Fortalecimiento del Viceministerio de la Microempresa fue también en términos generales satisfactoria no obstante requirió de algunas prórrogas, hizo que la ejecución del Programa en su conjunto haya sido clasificada constantemente como satisfactoria.

Por otra parte, es necesario mencionar que el inicio de la ejecución del proyecto demoró aproximadamente 9 meses desde la fecha de la firma del Contrato de Préstamo (13/11/1998), su entrada en vigencia el 22/03/1999 y la

elegibilidad total para desembolsos otorgada por el Banco el 11/08/1999 luego de que los tres Organismos Ejecutores dieron cumplimiento a las condiciones previas para el primer desembolso para ambos subprogramas. A continuación se describen los hechos más relevantes de la ejecución de los dos subprogramas de esta operación.

Subprograma de Crédito.

▪ Operaciones de Crédito a las ICI participantes (US\$ 16,35 Millones desembolsados).

NAFIBO canalizó los recursos del Financiamiento de este Subprograma mediante 4 ICI reguladas que fueron el Banco Solidario S.A., el Fondo Financiero Privado FIE S.A., el Fondo Financiero Privado Caja Los Andes S.A. (actual Banco Los Andes Procredit S.A.) y el Fondo Financiero Privado PRODEM S.A. Estas ICI cumplieron los criterios de elegibilidad establecidos en el Reglamento de Crédito por lo que fueron habilitadas por NAFIBO para la canalización de subpréstamos a corto y mediano plazo a personas naturales como jurídicas del sector de la pequeña y microempresa, para el financiamiento de capital de trabajo y de inversión con el propósito de establecer, consolidar, ampliar y/o incrementar sus actividades empresariales. No obstante hubieron algunas otras ICI interesadas en acceder al Programa como el Fondo de la Comunidad S.A. y Cooperativa Jesús Nazareno, éstas no llegaron cumplir con algunos indicadores financieros establecidos en el Reglamento de Crédito como requisitos de elegibilidad.

De acuerdo al Contrato de Préstamo, el presupuesto del Financiamiento para este componente era de US\$14.85 millones (excluido el FIV) que fueron desembolsados en su totalidad en un periodo de 25 meses entre Noviembre de 1999 y Diciembre de 2001, quince meses antes del vencimiento del plazo original para el último desembolso. Posteriormente, producto del Contrato Modificatorio de Reorientación de Recursos suscrito el 11/01/2005 entre el Prestatario y el Banco, se transfirieron US\$1,5 millones del Componente del Subprograma de Cooperación Técnica ejecutado por el SAT que fueron desembolsados en Diciembre de 2005. Adicionalmente, se transfirieron US\$4,8 millones del Contrato de Préstamo 995/SF-BO que finalmente no fueron utilizados a solicitud del Prestatario y posteriormente reorientados al Contrato de Préstamo 1075/SF-BO por efecto del Contrato Modificatorio suscrito el 18/07/2006.

Durante la ejecución de este Subprograma, el Banco aprobó en tres oportunidades (Mayo de 2000, Junio de 2002 y Diciembre de 2005) modificaciones al Reglamento de Crédito original específicamente en lo relacionado a la fórmula de cálculo de la tasa de interés de los subpréstamos, toda vez que los cambios sucedidos en las condiciones del mercado financiero en el país hicieron necesario adecuar dicha fórmula a las condiciones del entorno a fin de asegurar que los recursos del Subprograma mantengan su competitividad y continúen siendo demandados por las ICI. Las modificaciones a la fórmula de cálculo de la tasa de interés estuvieron dirigidas a remover las rigideces y el rezago que imponía efectuar el cálculo a través del promedio ponderado de la tasa pasiva del sistema para depósitos en dólares americanos a 180 días, ajustada por el encaje legal no remunerado, a cuyo resultado había que sumarle el costo de intermediación de NAFIBO en un rango de 0,5% al 1,5% en función a la antigüedad de la ICI en el sistema financiero pero asegurando, al mismo tiempo, que la tasa de interés calculada no sea inferior a la tasa de la canasta de monedas del Capital Ordinario del BID informada semestralmente. Esta fórmula fue simplificada utilizando, en principio, las tasas de referencia del sistema financiero publicadas semanalmente por el Banco Central de Bolivia y, posteriormente, compatibilizando el cálculo con la política de tasas de interés de NAFIBO basada en el análisis de riesgo de las entidades con las que opera. Estas modificaciones permitieron que el nivel de colocaciones que mantuvo NAFIBO con las ICI se mantuviera permanentemente alrededor del 90% de los recursos del Financiamiento desembolsados.

Por otra parte, es necesario mencionar que las ICI microfinancieras que participaron en el Subprograma como las demás entidades del sector, han tenido en estos años de ejecución del proyecto un constante crecimiento tanto de sus carteras como de su base de fondeo. Asimismo, el desempeño relativo de las entidades microfinancieras en términos de cartera, solvencia y rentabilidad respecto a los bancos ha sido mejor. Esto explica que las proyecciones de demanda por los recursos del Subprograma se mantenga en los niveles actuales habida cuenta que se espera una regular rotación de los mismos durante el tiempo de repago del Financiamiento.

En resumen, la ejecución de este Subprograma fue satisfactoria y contribuyó a la consolidación de las entidades microfinancieras participantes como a la mejora de las condiciones de acceso al crédito por parte de la MYPE, estimándose que será sostenible a futuro habida cuenta del desarrollo de la institucionalidad en el sistema financiero boliviano.

Subprograma de Cooperación Técnica.

▪ **Componente de Apoyo Directo a las Pequeñas y Microempresas (US\$16,03 Millones desembolsados).**

Este Componente, que fue ejecutado por el Servicio de Asistencia Técnica, tenía un presupuesto original del Financiamiento de US\$18,81 millones (excluido el FIV) de acuerdo al Anexo “A” del Contrato de Préstamo. Sin embargo y por la suscripción del Contrato Modificatorio de Reorientación de Recursos mencionado en el acápite anterior, se transfirieron US\$1,5 millones al Subprograma de Crédito. Consecuentemente, al cierre del Subprograma se llegó a desembolsar el 91,6% del presupuesto final del Componente (US\$17,5 millones) y se cancelaron US\$1,47 millones.

Los recursos del préstamo del Banco estaban destinados básicamente a co-financiar el costo de los servicios de capacitación, asistencia técnica y comercialización en los que tenían que incurrir los pequeños y microempresarios para acceder a los mismos con el objetivo de mejorar sus capacidades. Adicionalmente, parte de estos recursos estaban destinados al fortalecimiento institucional del SAT. Sin embargo, la ejecución de este Componente tuvo dos fases claramente diferenciadas entre sí que se describen a continuación y que explican que el plazo para desembolsar los recursos del préstamo haya merecido una prórroga general de 24 meses y una prórroga especial por recursos comprometidos de 18 meses adicionales, haciendo un total acumulado de 90 meses de ejecución.

En la primera fase, el SAT ejecutó el Componente en el mismo esquema bajo el cual había ejecutado los proyectos que fueron financiados por el Banco Mundial y las Agencias de Cooperación Suiza y Alemana, es decir, realizando la transferencia del subsidio directamente a los beneficiarios. Este esquema, que fue implementado desde el inicio del Componente, sumado a la ausencia de sistemas de control interno efectivos derivó, hacia el final de la gestión 2000, en un significativo desorden administrativo de su ejecución y en constantes denuncias de corrupción y favoritismo en la asignación de subsidios al interior del SAT. Hasta el 31/12/2000 el Banco había desembolsado solamente US\$1,86 millones de los recursos del Componente de los que el 50% estaban como saldo del Fondo Rotatorio pendiente de justificación.

Lo anterior, llevó al Banco a tomar la decisión de iniciar una auditoría especial de alrededor de 1500 proyectos que habían sido aprobados y/o pagados por el SAT con cargo a los recursos del Componente. Esta auditoría fue realizada por un equipo de auditores individuales contratados por el Banco que duró aproximadamente 9 meses entre Enero y Septiembre de 2001, habiendo determinado la existencia de 114 proyectos inelegibles por un monto de US\$122.195,18 que formaba parte del Fondo Rotatorio. Al respecto y no obstante las insistentes solicitudes efectuadas por el Banco al Organismo Ejecutor como al Prestatario desde el año 2002 para la devolución de los gastos declarados no elegibles, dicha suma fue devuelta al Banco recién en Diciembre de 2006 después de que la ejecución del Componente terminó.

Producto de lo descrito en el párrafo precedente, entre Julio de 2001 y Mayo de 2002 se renovó completamente la administración del SAT a través del nombramiento de un nuevo Director Ejecutivo y la contratación de un nuevo equipo de consultores de perfil técnico con cargo al Financiamiento, que le dio estabilidad al trabajo de la entidad hasta la finalización de la ejecución del Componente a su cargo. En este marco, se acordó un nuevo esquema para la ejecución del Componente que estaba fundamentado en la transferencia de los subsidios a los micro y pequeños empresarios a través de entidades privadas. En el proceso para este acuerdo, se contrataron consultores internacionales quienes, en primera instancia, llevaron a cabo un Programa Piloto de Bonos de Capacitación en base a cuyos resultados diseñaron el mencionado esquema que consistía en la terciarización del financiamiento parcial del costo de los SDE mediante un subsidio directo a la demanda a través de bonos (vouchers) y “matching grants”.

Este esquema también incluyó el diseño de los denominados “Programas Modulares”, cuya implementación constituye la segunda fase de la ejecución del Componente a cargo del SAT. Para esto el Organismo Ejecutor efectuó licitaciones públicas internacionales destinadas a seleccionar entidades del sector privado que se encargarían de la ejecución de cada uno de ellos. Durante el segundo semestre de 2002, el SAT adjudicó la administración de los 6 Programas Modulares a dos consorcios y una empresa que resultaron ganadoras de los correspondientes procesos. A partir de la suscripción de los seis contratos respectivos con las Entidades Ejecutoras de los Programas Modulares, el SAT se posicionó como entidad de tercer piso con un rol de supervisor mientras que las Entidades Ejecutoras se encontraban en un segundo piso con un mandato claro para la adjudicación de los subsidios establecido en los reglamentos específicos de cada uno de los Programas Modulares. En el primer piso se encontraban los oferentes de SDE interesados en atender la demanda de la MYPE por estos servicios que tenían el incentivo del subsidio.

En el cuadro siguiente se detallan cuáles fueron los Programas Modulares, las entidades que se adjudicaron su ejecución y el costo de cada uno de ellos.

Programa Modular	Entidad Ejecutora	Costo Total US\$	Financiamiento US\$
Informar	Consorcio Acevedo, Azulay, Abx	1.454.730,00	1.249.132,40
Emprender	Consorcio Acevedo, Azulay, Abx	1.876.943,00	1.521.131,32
Mejorar	Consorcio Acevedo, Azulay, Abx	3.804.102,00	2.427.778,16
Innovar/Asociar	Informes y Proyectos S.A. (INYPESA)	4.472.141,94	2.729.668,71
Mercados	Informes y Proyectos S.A. (INYPESA)	5.106.840,20	2.935.476,97
Apoyo a la Oferta	Consorcio EMCON – GPI	599.740,00	334.352,02
Totales		17.314.497,14	11.197.539,58

Estos Programas Modulares diferenciaban el tipo y el monto de subsidio a ser entregado en función de variables predefinidas que determinaban el grado de desarrollo de las micro y pequeñas empresas además de su elegibilidad para beneficiarse del mismo. La idea básica era atender al rango más amplio posible de la MYPE atendiendo las necesidades de sus distintas etapas de desarrollo, en función no sólo de su tamaño sino también de la existencia de los emprendimientos en el mercado. En este sentido, el objetivo del Programa “Informar” era identificar a los micro y pequeños empresarios creando una base de datos y proporcionándoles información para acceder a los beneficios de los otros programas. El Programa “Emprender” buscaba apoyar a aquellas MYPES de reciente creación a consolidarse en el mercado. El Programa “Mejorar” pretendía mejorar las capacidades de producción y gestión de las MYPE a través de una amplia oferta de capacitación. A su vez, el Programa “Innovar/Asociar” tenía el propósito de apoyar el desarrollo de nuevos productos o servicios, desarrollar o adaptar nuevas tecnologías y generar asociaciones entre empresarios buscando economías de escala. El Programa “Mercados” tenía el objetivo de apoyar la búsqueda de nuevos mercados tanto domésticos como de exportación para la MYPE. Finalmente, el Programa de “Apoyo a la Oferta” procuraba ampliar y mejorar la oferta de los proveedores de SDE. Por otra parte, el objetivo del diseño de los Programas Modulares era lograr un mecanismo transparente de asignación del subsidio a la MYPE en función a distintos incentivos para los empresarios que permitan desarrollar un mercado de SDE.

El plazo para la ejecución de los Programas Modulares estaba pactado contractualmente en 36 meses, lo que implicaba que los mismos deberían terminar a mediados de 2005. Sin embargo, el proceso de aprendizaje en la implementación de este esquema terciarizado de ejecución tuvo muchas dificultades tanto para el SAT como para las propias Entidades Ejecutoras. Por una parte, el SAT no contaba con la suficiente experiencia técnica para poder supervisar efectivamente a las entidades ejecutoras ya que el esquema de tres pisos era una experiencia novedosa en el país y, en lo administrativo, tenía una alta aversión a que se declaren gastos no elegibles que incrementaran el monto identificado en la primera fase toda vez que su asignación de presupuesto fiscal era prácticamente nula. Asimismo, la experiencia que las Entidades Ejecutoras demostraron al momento de los concursos internacionales y que fue considerada en la adjudicación de la administración de los Programas Modulares resultó en niveles de esfuerzo y grados de desempeño diferentes entre las tres entidades cuya consecuencia fue directa en el alcance de los objetivos de cada uno de ellos.

Estos problemas, así como la baja ejecución de los Programas Modulares en su primer año y medio de implementación, fueron reflejados en la evaluación intermedia de los Programas Modulares que fue practicada en el primer trimestre de 2004. Las conclusiones de esta evaluación resultaron muy importantes para la adecuación y mejora de los respectivos reglamentos a la realidad de la MYPE que, luego de haber sido modificados, permitió un incremento significativo en los niveles de ejecución de los Programas Modulares que posteriormente justificó la ampliación de los plazos para la conclusión de los contratos hasta el final de la gestión 2005 y las prórrogas otorgadas al plazo para desembolsos. Las referidas modificaciones a los reglamentos de los Programas Modulares tuvieron el propósito principal de mejorar los índices de ejecución de sus metas físicas, financieras y de cobertura geográfica así como de optimizar los recursos disponibles en ese momento, en función a lo cual se realizaron ajustes que consistieron en: (i) reducir o eliminar barreras de entrada que dificultaban la elegibilidad de las MYPE beneficiarias (número de empleados, importes de activos productivos, de ingresos anuales, etc.); (ii) ampliar su cobertura geográfica a ciudades intermedias; (iii) cambiar el esquema de supervisión externa para convertirlo en un instrumento de seguimiento técnico a la calidad de los SDE y a las necesidades de los usuarios además de su función de control administrativo; y (vi) incentivar la participación de la MYPE en los programas de mayor impacto (por su vocación exportadora), como los programas Mercados o Innovar/Asociar, aumentando el porcentaje de subsidio del 50% al 70% y reduciendo los prerrequisitos que dependían de otros módulos. Todos estos cambios fueron implementados a partir del año 2005 y permitieron mejorar los índices de colocación de bonos y “matching grants” en todos los Programas Modulares y que las entidades administradoras cumplan entre el 63% y el 100% de sus metas contractuales.

No obstante que los resultados alcanzados al final de la ejecución de los seis Programas Modulares fueron, en general, satisfactorios en función al cumplimiento de las metas establecidas contractualmente, existieron diferencias significativas en la administración de cada uno de ellos. Esto fue producto de que (i) los procedimientos

administrativos fueron demasiado engorrosos con el fin de evitar las deficiencias detectadas en la primera fase descrita anteriormente (lo cual es una de las lecciones aprendidas más importantes); y (ii) el desempeño de las Entidades Ejecutoras también fue diferente ya que INYPSA demostró serias deficiencias y problemas de gestión como de calidad de su trabajo a nivel local en la ejecución de los programas que estuvieron bajo su administración, evidenciadas por las quejas de los usuarios recibidas tanto por el SAT y el VME como por el Banco, mientras que los dos consorcios tuvieron una gestión satisfactoria.

Los resultados de la ejecución de los seis Programas Modulares en términos de los indicadores establecidos para este Componente están detallados en último ISDP (que forma parte de este informe) que muestran el masivo acceso de la MYPE a SDE así como el surgimiento de un mayor número de oferentes sin mucha experiencia con subsidios pero con una orientación más empresarial al negocio de SDE para poblaciones de bajos ingresos, lo cual permitió incrementar la competencia. Si bien estos impactos fueron inequívocamente positivos para el sector de la MYPE y el mercado de SDE, desafortunadamente éstos no tendrán sostenibilidad a futuro producto de la desaparición de la institucionalidad sobre la que se ejecutó el componente y el cambio de visión del actual gobierno con relación a la política pública para el sector.

▪ **Componente de Fortalecimiento Institucional del VMME (US\$ 1,0 MM desembolsados).**

El componente estuvo dirigido a propiciar un entorno favorable al desarrollo de la pequeña y microempresa para lo cual financió la contratación de consultorías técnicas para revisar y formular propuestas en temas prioritarios del marco regulatorio que afectaban al desarrollo de la microempresa, estudios de base para la formulación de políticas y estrategias públicas, desarrollo de un sistema de información con datos básicos de las microempresas (software y hardware) y la realización de eventos técnicos de divulgación de experiencias nacionales e internacionales en materia de servicios financieros y no financieros en beneficio de la MYPE.

Su ejecución fue bastante regular ya que entre 1999 y 2001 el Viceministerio de Microempresa tenía claridad acerca de la necesidad de generar políticas públicas sectoriales para la MYPE que permitan mejorar su productividad e inserción en los mercados nacionales y extranjeros. En este contexto fue que se desarrollaron las principales actividades previstas como la realización del “Estudio de Caracterización de la MYPE” a nivel nacional, entre otros más específicos como la contribución de la MYPE al PIB y las posibilidades de su participación en el mantenimiento de caminos por ejemplo. Estos estudios fueron muy válidos para el sector en su momento y han servido de referencia en eventos como el Foro Interamericano de la Microempresa realizado en Bolivia en Octubre de 2005. Sin embargo, los resultados de estas actividades corren el peligro de perderse por los cambios institucionales sucedidos a nivel del VME.

Sin perjuicio de lo anterior, los efectos perseguidos en principio fueron afectados por la crisis e inestabilidad institucional que sufrió el Viceministerio de Microempresa (con sucesivos cambios de dependencia como de mandatos y autoridades) que dificultaron su ejecución desde 2002 hasta su cierre en 2004. Consecuentemente, la ejecución no logró los efectos esperados de mejorar el entorno regulatorio para el desarrollo de las actividades de MYPE y no se prevé que los productos alcanzados en este componente tengan algún impacto o sostenibilidad a futuro.

E. Contexto de la Preparación, Ejecución y Evaluación del Proyecto.

La preparación del proyecto se realizó entre finales de 1997 y el primer semestre de 1998 en un momento en el que en el país existía estabilidad política y el Gobierno de ese entonces estaba comprometido en crear oportunidades de empleo e ingresos, mediante el desarrollo del sector de la pequeña y microempresa, para grupos menos favorecidos de la sociedad boliviana que registraban un reducido ingreso per-cápita y difíciles condiciones de vida. A su vez, en esos años el sector de la MYPE mostraba un dinamismo interesante en sus actividades que generó demandas insatisfechas tanto de acceso al crédito como de SDE que apoyaran su desarrollo. Adicionalmente, la MYPE demostró que se había convertido en un sector muy importante de la economía del país no sólo en términos de generación de empleo sino también en su participación en el Producto Interno Bruto. Estos aspectos configuraron un entorno adecuado para propiciar un proyecto de las características que tuvo este.

En lo que toca al contexto institucional en el que se ejecutaron ambos Subprogramas, éste también fue sustancialmente diferente pues mientras el Subprograma de Crédito tuvo un ejecutor como NAFIBO que no tuvo inestabilidad institucional gracias a que se trataba de una sociedad anónima mixta de derecho privado, el Subprograma de Asistencia Técnica, cuyos componentes fueron ejecutados por entidades del sector público, sufrió las consecuencias de un entorno político-institucional que fue debilitando su voluntad y prioridad política de atender al sector entre los años 2000 y 2006. Para ilustrar esta situación vale la pena mencionar que durante la

ejecución del Programa seis presidentes gobernaron Bolivia y se aprobaron tres diferentes Leyes de Organización del Poder Ejecutivo desde 1998 hasta el 2006 que derivaron en cambios de tuición y hasta de estatus jurídico del VME y del SAT. Estos reiterados cambios de política de los gobiernos de turno afectaron la institucionalidad de apoyo al sector de la MYPE hasta el extremo de la desaparición de ambos ejecutores en la actualidad.

A su vez, la ejecución se dio en un contexto en el que el desarrollo de los mercados que pretendía atender el proyecto mostraba marcadas diferencias pues, mientras existía un mercado de microfinanzas bastante desarrollado y que era tomado como modelo para otros países, el mercado de servicios de desarrollo empresarial tenía un desarrollo incipiente, muy poco articulado y con una orientación hacia la oferta en vez de a la demanda.

La evaluación intermedia del Programa en su conjunto como las evaluaciones intermedia y final de los Programas Modulares se dieron en un contexto de inestabilidad político-institucional que generaron cambios de autoridades en las reparticiones gubernamentales que atienden a la MYPE cuyas visiones acerca de cuáles deberían ser las políticas públicas y las intervenciones del Estado para el sector estuvieron fuertemente influenciadas por la coyuntura y las consignas políticas. Sin embargo, los actores que participaron en la ejecución del Programa tanto en NAFIBO como en el SAT (en sus dos fases) permanecieron hasta su conclusión, lo cual permitió contar con la memoria institucional que, además, estuvo apoyada por estadísticas que proporcionaron objetividad a la evaluación. Asimismo, la participación en la evaluación de los pequeños y microempresarios quienes fueron beneficiarios directos del Programa, representados de manera individual y no a través de corporaciones, además de las entidades privadas que administraron los Programas Modulares y los proveedores de servicios, completaron un escenario integral que se refleja en la Memoria del Taller de Cierre y en las lecciones aprendidas incluidas en este documento.

2.1 ANÁLISIS DE RESULTADOS (PRODUCTOS, EFECTOS E IMPACTOS)

2.1.1. Productos (outputs) obtenidos. Descripción de los productos del proyecto por componente y análisis de factores que afectaron su ejecución.

2.1.1.1. Análisis de indicadores de producto. Registre los indicadores de los productos obtenidos en cada componente usando los mismos indicadores de producto (outputs) que aparecen en el ISDP/PPMR (la Representación podrá suministrar los indicadores del ISDP/PPMR). Compare los indicadores en las columnas Logrado y Planeado. Si existe una diferencia significativa entre ellos describa brevemente los factores responsables de la diferencia.

SUBPROGRAMA I - (Indicadores de producto)	
PLANEADO	LOGRADO
1. Monto promedio de subpréstamos otorgados (durante cada año de ejecución): US\$1.500 desde inicio del Programa.	1999 (US\$753), 2000 (US\$2.399), 2001 (US\$2.650), 2002 (US\$1.714), 2003 (US\$1.734), 2004 (US\$1.821) 2005 (US\$1.545) Monto promedio desde el inicio del Subprograma US\$1.802.
2. Número de subpréstamos otorgados: 15.000 créditos otorgados a micro y pequeños empresarios hasta la finalización de la ejecución del Subprograma.	A la finalización de la ejecución del Subprograma el número de créditos otorgados alcanzó a 16.442.
3. Nivel de Cartera en Mora neta de provisiones sobre la cartera total de las ICI participantes menor al 5% (durante cada año de ejecución).	1999 (6,3%), 2000 (9,1%), 2001 (12,1%), 2002 (7,2%), 2003 (4,8%), 2004 (3,0%) y 2005 (2,3%).

Factores responsables de la diferencia (si es aplicable):

→ Indicador 1.

La variación observada durante la ejecución se explica básicamente por el comportamiento de la industria microfinanciera habida cuenta que la penetración de mercado, medida por el monto promedio de las colocaciones, tuvo una tendencia creciente debido a que las ICI atendieron, durante la ejecución del Subprograma, a un número mayor de pequeñas empresas para las que el plazo de repago con los recursos del Subprograma respondía mejor a sus necesidades de financiamiento, mientras que sus colocaciones a clientes de menor tamaño fue atendida con otras fuentes de recursos.

→ Indicador 2.

NAFIBO colocó la integridad de los recursos originalmente desembolsados por el Banco de US\$14.85 millones hasta la gestión 2001 y al desembolso adicional de US\$1.5 millones desembolsados en el año 2005 producto de la reorientación de recursos del Subprograma II, lo que permitió que el indicador fuera algo superior debido al reciclaje

de la cartera original producto de las amortizaciones efectuadas por las ICI en función al repago de sus colocaciones.

➔ **Indicador 3.**

Con relación al indicador de morosidad de cartera logrado, el nivel superior registrado en el periodo 1999-2002 se explica por deterioro que sufrió el sistema financiero en su conjunto en ese momento provocado por el sobreendeudamiento que se dio por la existencia de algunas entidades financieras que colocaron crédito de consumo y que tuvo efectos negativos que debilitaron a varias entidades financieras por la reducción de la capacidad de repago de sus prestatarios. Sin embargo, la tendencia de este indicador se revirtió durante el periodo 2003-2005 alcanzando un 2.3% de mora en 2005 gracias a que el desempeño de las entidades microfinancieras fue mejor que el de los bancos, lo que permitió que el indicador mejore al final de la ejecución del Subprograma.

SUBPROGRAMA II - COMPONENTE 1 (Indicadores de producto)	
PLANEADO	LOGRADO
1. 40.000 Cédulas Empresariales otorgadas a micro y pequeñas empresas a la finalización del Programa Modular “Informar”.	38.881 Cédulas Empresariales otorgadas a micro y pequeñas empresas en el marco del Programa Modular “Informar”.
2. 60.000 micro y pequeñas empresas capacitadas a la finalización de los Programas Modulares “Emprender” y “Mejorar”.	77.440 bonos de capacitación y tutorías otorgados a micro y pequeñas empresas a través de los Programas Modulares “Emprender” y “Mejorar”.
3. 5.000 micro y pequeñas empresas han recibido servicios de asistencia técnica a la finalización del Programa Modular “Innovar/Asociar”.	10.120 bonos otorgados a micro y pequeñas empresas para acceder a servicios de diagnóstico y asistencia técnica individual como asociativa a la finalización del Programa Modular “Innovar/Asociar”.
4. 500 micro y pequeñas empresas han recibido servicios de apoyo a la comercialización a la finalización del Programa Modular “Mercados”.	1.790 micro y pequeñas empresas han recibido Servicios de Apoyo a la Comercialización (SAC) a través del Programa Modular “Mercados”.
5. 150 instituciones o consultores que ofertan servicios de desarrollo empresarial han recibido co-financiamiento para sus proyectos a la finalización del Programa Modular “Apoyo a la Oferta”.	357 entidades o consultores que ofertan servicios de desarrollo empresarial han recibido co-financiamiento para sus proyectos en el marco del Programa Modular “Apoyo a la Oferta”.

Factores responsables de la diferencia (si es aplicable):

Resultados Alcanzados en la Segunda Etapa del SAT (2002-2006).

➔ **Indicador 1.**

El producto alcanzó un 97% de efectividad respecto de la meta planeada para el Programa “Informar”, habiendo logrado hacer visibles a los micro y pequeños empresarios e identificar la demanda potencial por SDE a través de los Programas Modulares ofertados. La diferencia en defecto se explica por el difícil contexto político y social que afectó a Bolivia en los años 2002-2005 pero que no impidió que los micro y pequeños empresarios mantuvieran o iniciaran su actividad económica.

➔ **Indicador 2.**

El producto previsto fue cumplido con un 30% por encima de la meta debido principalmente a que la demanda de servicios de capacitación se vio positivamente afectada por los dueños y empleados de las pequeñas y microempresas que, aprovechando los criterios de elegibilidad estipulados el Reglamento de los Programas “Mejorar” y “Emprender”, pudieron acceder a bonos de capacitación en diferentes áreas de interés de la MYPE. Estos programas permitieron mejorar las capacidades de producción de los agentes económicos.

➔ **Indicadores 3, 4 y 5.**

Las diferencias en exceso en estos indicadores (35%, 138% y 258% respectivamente) se debió básicamente a la implementación de los ajustes de apertura y flexibilización en los reglamentos de los Programas Modulares a partir de las recomendaciones de la Evaluación de Medio Término de los mismos realizada en Junio 2004 que influyeron de manera determinante en el logro de las metas contractuales establecidas para los mismos. El logro de estos indicadores permitió a la MYPE acceder a distintos SDE y desarrollar, aunque de una manera incipiente, el mercado de estos servicios.

Resultados Alcanzados en la Primera Etapa del SAT (1999-2001).

Se invirtieron US\$2.055.386 para beneficiar a 14.612 usuarios a través de 1.570 proyectos de servicios de capacitación, asistencia técnica y comercialización con un costo promedio por usuario atendido de US\$140,7. Sin embargo, en esta primera fase no se consiguió atender a los pequeños y microempresarios con SDE en función a sus distintas necesidades y niveles de desarrollo respecto a la segunda etapa del SAT en la que la atención a la MYPE fue ampliada sustancialmente tal como muestran los indicadores mencionados.

SUBPROGRAMA II - COMPONENTE 2 (Indicadores de producto)	
PLANEADO	LOGRADO
Ley Marco de Microempresa, reglamentos y modificación de normativa aprobados para 2003.	Proyecto de Ley Marco para la Microempresa enviado por el VME a consideración del Congreso Nacional aún no aprobado. Estudios de base sobre la MYPE realizados por el VME en 2002.
A la finalización de la ejecución del Componente el Viceministerio brinda información actualizada sobre el sector de la micro y pequeña empresa al Gobierno y al sector privado en función a estudios de base realizados.	El VME cuenta con información parcial sobre el sector de la micro y pequeña empresa en función a los estudios de base realizados que es utilizada por el Gobierno y el sector privado.

Factores responsables de la diferencia (si es aplicable):

➔ Indicador 1.

Si bien se concluyeron las actividades planteadas originalmente para el Componente en Mayo de 2003, habiéndose terminado trabajos como el proyecto de la Ley de Microempresa presentado al Congreso Nacional por el VMME el año 2002, Estudios de Base y Sistemas de Información, entre otras, el Ministerio de Trabajo y Microempresa postergó indefinidamente su tratamiento. Consecuentemente, desde ese entonces hasta el presente no fue posible conseguir el apoyo político necesario para su actualización y tampoco para su promulgación.

➔ Indicador 2.

El indicador no fue cumplido a cabalidad debido a los reiterados cambios de estructura y funciones a los que se vio sometido el VME causados por la inestabilidad política e institucional, lo cual influyó drásticamente para que al presente esa entidad no pueda brindar información completa y actualizada sobre el sector ni cuente con políticas públicas para la MYPE sustentadas en los estudios de base realizados.

2.1.1.2. Identificación de los productos logrados. Teniendo en cuenta los indicadores de producto en los diferentes componentes del Programa, describa sintéticamente los productos clave (*key outputs*) obtenidos por este Programa.

Subprograma de Crédito

Producto 1	El Subprograma inyectó a la economía boliviana un total de US\$16.35 millones a través de microcréditos otorgados por las ICI participantes del Subprograma que beneficiaron al menos a 16.442 pequeños y microempresarios a nivel nacional.
Producto 2	Se amplió la disponibilidad de recursos destinados al financiamiento del sector de la MYPE durante el periodo de ejecución del Subprograma. Esto permitió contribuir a la consolidación del mercado microfinanciero en el país mejorando el acceso de la MYPE al crédito apoyando la oferta de las ICI y apalancando recursos mediante la captación del ahorro del público, habiendo alcanzado indicadores que muestran la calidad de sus carteras y la consolidación de la ventanilla de microcrédito de NAFIBO que se incrementó en US\$26,2 millones.

Subprograma de Cooperación Técnica

▪ Componente de Apoyo a la Pequeña y Microempresa

Producto 1	El número de pequeñas y microempresas informadas, registradas y beneficiadas mediante los SDE ofertados a través de los Programas Modulares ejecutados durante los años 2002 y 2005 que apoyaron su productividad y acceso a mercados, mostró que esta fue la iniciativa estatal con mayor alcance a nivel nacional en favor del sector de la MYPE que se reflejó en los indicadores de producto citados.
Producto 2	El número de entidades y profesionales acreditados en los Programas Modulares que ofertaron SDE adquirieron conocimientos y destrezas especializados en la gestión de micro y pequeñas empresas, que son demandados por éstas constituyéndose en proveedores conocimiento y tecnología que apoyan el desarrollo del sector, se refleja en los indicadores de producto.

▪ **Componente de Fortalecimiento Institucional del Viceministerio de Microempresa**

Producto 1	El Estudio de Caracterización de la Situación Socioeconómica de la MYPE a nivel nacional produjo información cuantitativa y cualitativa que constituyó un insumo muy importante para la formulación de políticas públicas dirigidas al sector.
-------------------	--

2.1.2. Efectos (outcomes) e impactos del Programa. Descripción de los logros del Programa en relación con su Objetivo de Desarrollo (OD o propósito en el marco lógico del proyecto)

2.1.2.1. Análisis de indicadores de efecto (outcome). Registre los indicadores del logro del Objetivo de Desarrollo (outcome) usando los mismos indicadores de efecto (outcome) del ISDP/PPMR (la Representación podrá suministrar los indicadores del ISDP/PPMR). Compare los indicadores de los efectos Logrados y Planeados. Si existe una diferencia significativa entre ellos, explique brevemente los factores responsables de la diferencia.

OBJETIVO DE DESARROLLO (Indicadores de Efecto o Propósito)	
PLANEADO	LOGRADO
1. Crecimiento significativo de la cartera de microcrédito vigente y del volumen de ahorros captados por las ICI participantes a la finalización de la ejecución del Subprograma de Crédito respecto a la situación antes de su inicio.	La cartera vigente y el volumen de ahorros captados por las ICI microfinancieras reguladas tuvo un crecimiento de 163% y 236% respectivamente al final de la ejecución del Subprograma de Crédito respecto a la situación previa a su inicio. Si bien estos resultados no fueron una consecuencia directa de su ejecución dado el tamaño de la industria, el mismo contribuyó a su desarrollo.
2. A la conclusión del Componente de Apoyo Directo a las Pequeñas y Microempresas, los micro y pequeños empresarios pagan entre el 20% y el 50% por los servicios de capacitación y asistencia técnica recibidos a través de los Programas Modulares.	A la conclusión del Componente de Apoyo Directo a las Pequeñas y Microempresas, los micro y pequeños empresarios pagaron entre el 23% y el 30% para acceder a los SDE que demanda el sector.
3. Existen por lo menos 250 instituciones y consultores especializados en la prestación de servicios de desarrollo empresarial en el mercado que buscan su autosostenibilidad y que atienden las demandas reales de los micro y pequeños empresarios a la finalización de los Programas Modulares.	Existen en el mercado de SDE 357 entidades y profesionales que ofertan de manera sostenible sus servicios especializados en las demandas de asistencia técnica para el sector de la MYPE.
4. El VME ha promovido mejoras en el marco regulatorio para el sector de la micro y pequeña empresa a la finalización del componente para su fortalecimiento.	No han existido avances en el marco regulatorio que se hayan traducido en mejoras para el sector de la micro y pequeña empresa que hayan sido mensurables y sostenibles, a pesar de las iniciativas del VME que fueron apoyadas por el Componente a su cargo.

Factores responsables de la diferencia (si es aplicable):

➔ **Indicador 1.**

Es destacable que, pese a la crisis social y económica que atravesó el país durante la ejecución del Subprograma de Crédito, se registró un crecimiento sostenido en las ICI tanto de su cartera como de sus captaciones del público desde 1999 hasta diciembre del 2005, lo cual se explica por factores tales como la gestión de NAFIBO y, principalmente, por el desarrollo de tecnologías crediticias apropiadas para el segmento de la MYPE y una regulación adecuada a las características propias de las microfinanzas. Asimismo, debe señalarse que también hubo una inyección de recursos de fuentes externas (Fundaciones, ONG internacionales y otras) que pusieron mucha atención en los últimos años al desarrollo de las microfinanzas en la región y que apostaron a las entidades microfinancieras bolivianas por ser éstas consideradas las más desarrolladas en la industria latinoamericana.

Los indicadores de la Asociación de Entidades Financieras Especializadas en Microfinanzas de Bolivia (ASOFIN) al 31/12/2006, muestran que a esa fecha el monto promedio de los microcréditos llegó a US\$1.874 como consecuencia de que, entre diciembre de 2004 y diciembre de 2006, los porcentajes de clientes con créditos menores a US\$500 pasó del 40% al 32%, menores a US\$5.000 del 19% al 21%, y mayores a US\$5.000 de 9% a 11%. Esta tendencia también es reflejo del crecimiento de la cartera bruta que pasó de US\$202 millones en diciembre de 1999 a US\$533 millones en diciembre de 2005. Esto confirma la tendencia creciente del monto promedio de los microcréditos colocados en el sistema financiero boliviano.

➔ Indicador 2.

Este comportamiento se explica por el valor que los micro y pequeños empresarios le dan a la utilización los SDE ofertados en el mercado y una percepción de costo/beneficio positiva para acceder a los mismos, no obstante las limitaciones que tiene la MYPE en el país. Asimismo y a pesar de la baja predisposición a pagar, lo cual dificulta la sostenibilidad del mercado de SDE, los resultados de la ejecución de este Subprograma (que se muestran en el Anexo 5) evidencian que se dejaron establecidos los cimientos de este mercado sobre los cuales podría desarrollarse en función de las políticas públicas que se apliquen para la MYPE.

➔ Indicador 3

El resultado logrado en este indicador se explica por los ajustes implementados en los reglamentos de los Programas Modulares a partir de las recomendaciones de la Evaluación de Medio Término que se practicó a estos programas. Las estadísticas y el análisis que evidencian los resultados alcanzados en el Subprograma de Cooperación Técnica a través de los Programas Modulares se muestran en el Anexo 5.

➔ Indicador 4

La falta de apoyo político para la aprobación del proyecto de Ley Marco para la Microempresa y los reiterados cambios de estructura como de funciones a los que se vio sometido el Viceministerio de Microempresa producto de la inestabilidad político-institucional a partir del 2003 (8 Viceministros cambiados en 3 distintos Ministerios de los que dependió funcionalmente), fueron factores adversos que influyeron de manera determinante para que al presente el sector de la MYPE no cuente con un marco regulatorio adecuado a su naturaleza organizativa y a las actividades que abarca.

2.1.2.2. Identificación de efectos intermedios (*outcomes*) e impactos iniciales. Considerando los productos (*outputs*) logrados por el Programa, en la medida de lo posible, identifique los efectos (*outcomes*) intermedios y los impactos iniciales logrados hasta el momento

Subprograma de Crédito.

➔ Efectos Intermedios:

1. El Subprograma contribuyó a la expansión de la capacidad de oferta de crédito para la MYPE tanto de las ICI como de NAFIBO, ya que no sólo se incrementó en un 43,5% los recursos disponibles de su Ventanilla de Microcrédito que inició el Subprograma con US\$11,7 millones alcanzado los US\$37,9 millones al 2005 sino también, principalmente, ayudo a fortalecer la confianza de los micro y pequeños empresarios en las ICI que les permitió ampliar significativamente sus fuentes de fondeo a través de las captaciones del público.
2. Los créditos otorgados a los micro y pequeños empresarios por las ICI han mejorado en términos del monto promedio por operación que se ha incrementado, los plazos para su repago que se han ampliado hasta 5 años gracias al fondeo de segundo piso, y el costo financiero que ha disminuido en una manera apreciable durante la ejecución del Subprograma.

➔ Impactos Iniciales:

1. Se ha contribuido a ampliar el acceso al crédito al segmento de la MYPE ya que se incrementó aproximadamente en un 11% el monto total de financiamiento disponible para el sector de las entidades microfinancieras. Esto se refleja también en el número de clientes de crédito de las entidades de ASOFIN que se incrementó de 139.321 en diciembre de 1998 a 314.955 en diciembre de 2005.
2. El Subprograma ha contribuido a la incorporación de mayor competencia en el mercado microfinanciero (especialmente en áreas urbanas) lo que ha redundado en una baja de las tasas de interés activas, de un promedio de 29,61% en diciembre de 1998 a 21,38% en diciembre de 2005 (según datos de ASOFIN), además de la ampliación de plazos de repago y la innovación en tecnologías crediticias para hacerlas más accesibles a la MYPE.

Subprograma de Cooperación Técnica.

Componente de Apoyo a la Pequeña y Microempresa

➔ Efectos Intermedios.

1. Los pequeños y microempresarios que se beneficiaron de algún SDE están dispuestos a pagar una parte significativa del costo de estos servicios ya que, producto de los Programas Modulares, aprendieron, en cierta

- medida, a evaluar la oferta disponible en el mercado en términos de calidad y precio.
2. Las empresas usuarias que han accedido a los SDE otorgados por el SAT están logrando, en alguna medida, mantener sus posibilidades de permanencia en el mercado debido a las mejoras en su gestión, a la ampliación de posibilidades de mercado y a su capacidad de acceder a nuevos créditos, lo cual tiene un efecto demostrativo en el sector.
 3. La formación y existencia de oferta de SDE ha desarrollado, aunque de manera incipiente todavía, un mercado de estos servicios a nivel nacional.

➔ Impactos Iniciales.

La evaluación final efectuada por el SAT de la ejecución de los Programas Modulares, mostró evidencias de un impacto inicial en las micro y pequeñas empresas productivas que fueron beneficiarias, tanto en términos de mejoras en su productividad y competitividad como en la generación de nuevos empleos, que se reflejó, por ejemplo, en un aumento de las exportaciones no tradicionales de las MYPE encuestadas en dicha evaluación de Bs.9,5 millones en el año 2000 a Bs.21,4 millones en el año 2005.

Componente de Fortalecimiento Institucional del Viceministerio de Microempresa

➔ Efectos Intermedios e Impactos Iniciales.

No se ha evidenciado ningún efecto intermedio o impacto inicial de sus productos debido a los factores adversos anotados en el punto 2.1.2.1.

2.1.2.3. Identificación de los futuros efectos (*outcomes*) e impactos. Considerando los productos (*outputs*) que fueron obtenidos, identifique los futuros efectos e impactos que se espera obtener y describa de qué manera los productos contribuyen al logro de esos efectos e impactos

➔ Subprograma de Crédito.

Habida cuenta del carácter revolvente de los recursos del Subprograma que serán intermediados por NAFIBO por los próximos 32 años (aunque en un monto decreciente por efecto de las amortizaciones), la oferta de recursos a las ICI para el sector de la MYPE se mantendrá. Esta característica del Subprograma ayudará a que la tendencia de las ICI de prestar a mayores plazos y en condiciones competitivas de mercado se consolide. NAFIBO se constituye así en una fuente de fondeo permanente para las ICI reguladas a la que éstas pueden acudir en cualquier momento y, con su inminente transformación a Banco de Desarrollo Productivo, eventualmente las ICI no reguladas también podrán acceder a dicho fondeo. Esta característica se mantendrá sin perjuicio de que el préstamo sea incluido por el BID en la Iniciativa de Alivio de Deuda Multilateral ya que NAFIBO recibió los recursos del préstamo en calidad de crédito por parte del Prestatario, siendo este último el que se beneficiaría de dicho alivio y no así el Organismo Ejecutor.

➔ Subprograma de Cooperación Técnica.

No se prevén efectos futuros de este Subprograma toda vez que actualmente la institucionalidad sobre la que se ejecutaron sus dos componentes ha desaparecido del esquema del Poder Ejecutivo. Adicionalmente, el modelo de subsidio a la demanda en el que se basó el diseño de los Programas Modulares no es aceptado por las actuales autoridades de gobierno encargadas de atender al sector de la MYPE dado que éste está basado en una lógica de mercado con la intervención de agentes privados.

2.1.2.4. Análisis de los supuestos (de productos a efectos). Enumere las condiciones favorables que deben darse para lograr el propósito del Programa y explique por qué son necesarias

1. Se mantiene la prioridad política del gobierno hacia el sector.

Es imprescindible que el gobierno tome en cuenta y priorice las demandas y necesidades de la MYPE en la formulación de sus políticas públicas de modo que se proporcionen los incentivos necesarios para que el sector tenga las condiciones para desarrollarse y, a la vez, se fortalezca la economía de los agentes económicos que lo conforman.

2. Se mantienen condiciones económicas favorables para el otorgamiento de crédito a los pequeños y microempresarios (crecimiento económico).

El crecimiento económico es una condición necesaria para que las actividades de la MYPE puedan desarrollarse pues, sólo en un entorno en el que los agentes económicos están dispuestos a invertir en nuevos emprendimientos habida cuenta de la existencia de una demanda potencial por los bienes o servicios a producirse, existirán los incentivos para que las ICI estén dispuestas a asumir riesgos aceptables en la colocación de nuevos créditos a la MYPE.

3. Las micro y pequeñas empresas valoran positivamente la canalización de subsidios directos por el SAT hacia el sector para que éstas puedan acceder a servicios de desarrollo empresarial.

La percepción de una relación costo/beneficio positiva por parte de la MYPE de contar con un subsidio directo para acceder a SDE es imprescindible para que exista una demanda por estos servicios y pueda movilizarse la oferta que existe en el mercado, de modo que se logre una sostenibilidad en el mercado de prestación de SDE para el sector de la micro y pequeña empresa.

4. Existe un adecuado marco institucional y suficiente coordinación de las instancias de gobierno, liderada por el Viceministerio de Microempresa, para establecer y ejecutar políticas públicas para el sector.

La existencia de institucionalidad en el Estado para atender al sector de la MYPE, con un liderazgo claro del Viceministerio de Microempresa para coordinar acciones y políticas públicas para el sector al interior del gobierno, es necesaria para que se pueda proporcionar a los micro y pequeños empresarios condiciones e incentivos para su desarrollo.

2.1.2.5. Pregunta piloto No.1 – (En construcción). ¿Se observaron inequidades en el acceso a los beneficios del proyecto por parte de subgrupos dentro de la población objetivo por razón de género, localización, origen étnico, sector rural/ urbano, nivel de ingreso u otras razones? Si esto es así, ¿a qué se deben?

Subprograma de Crédito.

➔ Los reportes de cartera enviados por NAFIBO evidencian que los créditos otorgados por las cuatro ICI participantes beneficiaron principalmente a prestatarios del área urbana en un 85%. Esto se debió a que sólo el Fondo Financiero Privado PRODEM S.A. tiene una red importante de agencias en el área rural mientras que las otras 3 ICI están concentradas en las áreas urbanas y periurbanas de las ciudades capitales y ciudades intermedias del país.

Subprograma de Cooperación Técnica.

➔ Se instalaron 10 Centros de Desarrollo Empresarial (CEDEMYPE) para atender a las 9 ciudades capitales de departamento más la ciudad de El Alto pero no así a poblaciones rurales en el marco de la ejecución de los Programas Modulares. Sin embargo, esta instalación fue progresiva y demoró 20 meses desde Julio de 2002 cuando se instaló el primer CEDEMYPE en La Paz hasta Marzo de 2004 cuando se instaló el último en Trinidad, lo cual generó una relativa inequidad en el acceso a los beneficios del Subprograma por parte de los pequeños y microempresarios de las ciudades en las que se instalaron más tarde dichos centros así como de las poblaciones rurales. El sesgo urbano de la ejecución de los Programas Modulares se explica por las siguientes razones: (i) la ausencia de una masa crítica de demandantes que justifique la existencia de oferta de SDE en poblaciones rurales; (ii) la dispersión y falta de demandas concretas por SDE; y (iii) los costos administrativos necesarios para la colocación y el rescate de los bonos en áreas rurales. No obstante, los ajustes aplicados a los reglamentos de los Programas Modulares en Octubre de 2004 permitieron ampliar su cobertura a ciudades intermedias resolviendo parcialmente la citada inequidad.

2.1.2.6. Pregunta piloto No.2 – (En construcción). ¿Se produjo algún tipo de efecto adverso causado sin intención por este proyecto en la población y/o en el medio ambiente? Si esto es así, ¿qué medidas se han tomado?

➔ No se produjeron efectos adversos causados por este proyecto en la población y/o en el medio ambiente que hayan sido de conocimiento del Banco o de los Organismos Ejecutores.

2.1.2.7. Pregunta piloto No.3 – (En construcción). Seguramente los resultados del proyecto han contribuido al logro o bien de las metas establecidas en la estrategia de desarrollo sectorial o nacional vigente del país prestatario o bien a los indicadores de la actual Estrategia de País del Banco. Si esto es así, especifique a qué meta o indicador de resultados está contribuyendo el proyecto y explique de qué manera y en qué medida lo hace.

➔ Producto de la inestabilidad política e institucional en el país la estrategia de prioridad a la MYPE que dio origen al proyecto se debilitó y, por tanto, actualmente no existen metas claras que se puedan relacionar a los resultados del Proyecto. Sin embargo, el Proyecto estuvo inequívocamente enmarcado en el pilar de apoyo a la mejora de la productividad y competitividad previsto en la Estrategia País 2004 - 2007.

2.1.2.8. Pregunta piloto No.4 – (En construcción). ¿Hubo cambios significativos en el contexto en que se implementó el proyecto y/o en las políticas sectoriales/nacionales y/o en las estrategias de desarrollo? Si fue así, explique cómo el proyecto fue adaptado para dar respuesta a esos cambios.

Subprograma de Crédito.

➔ Sí hubieron cambios significativos en el desarrollo de la industria de las microfinanzas como por ejemplo los nuevos productos y las tecnologías crediticias que introdujeron las ICI para responder de mejor manera a las necesidades de la pequeña empresa, así como en las condiciones de mercado resultado de la competencia que se reflejaron en un menor costo financiero y mayores plazos de las colocaciones, a los que el Subprograma respondió adecuando el Reglamento de Crédito en función a los mismos.

Subprograma de Cooperación Técnica.

➔ Sí existieron muchos cambios en el contexto en el que se ejecutó el Proyecto y en las políticas públicas relacionadas al sector de la MYPE como consecuencia de la alta inestabilidad política e institucional que sufrió el país mencionada anteriormente. Esto se ejemplifica con la modificación de la naturaleza jurídica del SAT ocurrida el 2004 y el cambio de gobierno a partir de 2006 en el tramo final de la ejecución del Componente ejecutado por el SAT que retrasó su cierre por aproximadamente dos meses. La respuesta a esta situación fue el diseño y la ejecución de los Programas Modulares en un esquema terciarizado que, al haber comprometido prácticamente la totalidad de los recursos del Financiamiento mediante la suscripción de contratos con las entidades administradoras de los mismos con metas y productos específicos a conseguir durante su vigencia, prácticamente blindó el Componente a cargo del SAT frente a los mencionados cambios político-institucionales.

2.1.2.9. Recálculo de la Tasa Interna de Retorno (TIR). Si el proyecto incluyó ex ante un cálculo de la tasa de retorno esperada, ¿cuál fue la tasa de retorno esperada y cuál es la tasa de retorno real?

➔ No aplica toda vez que el diseño del Proyecto no incluyó un cálculo ex-ante de la tasa de retorno esperada.

2.1.2.10. Recálculo de otros indicadores de evaluación económica. Si el proyecto incluyó ex ante otras estimaciones de evaluación económica (costo-efectividad, costo-eficiencia y costo-beneficio), ¿cuál fue el indicador esperado y cuál es el indicador real?

➔ No aplica toda vez que el diseño del Proyecto no incluyó un cálculo ex-ante de este tipo de indicadores.

2.1.2.11. Calificación de la efectividad del proyecto en términos de su objetivo de desarrollo (OD). Teniendo en cuenta los análisis realizados en las secciones 2.1.1. y 2.1.2., califique la efectividad del proyecto en términos de su objetivo de desarrollo

☐ Muy Efectivo ☒ Efectivo ☐ Poco Efectivo ☐ Inefectivo
(Explique su calificación)

➔ El Proyecto en su conjunto fue efectivo habida cuenta del logro de los productos (outputs) que alcanzaron e incluso superaron los indicadores previstos para ambos Subprogramas y los efectos (outcomes) que tuvo hasta la finalización de su ejecución. A su vez, es necesario mencionar que en el futuro es altamente probable que el Subprograma de Crédito mantenga sus efectos en la población objetivo con la misma efectividad. Contrariamente, es evidente que en el Subprograma de Cooperación Técnica la probabilidad de efectos e impactos futuros es prácticamente nula toda vez que la institucionalidad sobre la que se ejecutó (SAT y VME) desapareció.

2.2. ANÁLISIS DE LA IMPLEMENTACIÓN

2.2.1. Medición del desempeño del proyecto

2.2.1.1. Elementos para monitoreo y evaluación. En una escala de 1 a 4 establezca la calidad de los siguientes elementos necesarios para medir el desempeño del proyecto:

1. Análisis de problemas	Baja	← [] [] [x] [] →	Alta	[] N/A
2. Estrategia de intervención en respuesta al(los) problema(s) identificados	Baja	← [] [] [x] [] →	Alta	[] N/A
3. Identificación de efectos (<i>outcomes</i>) e impactos esperados	Baja	← [x] [] [] [] →	Alta	[] N/A
4. Identificación de productos (<i>outputs</i>) esperados	Baja	← [] [] [x] [] →	Alta	[] N/A
5. Indicadores de efectos (<i>outcomes</i>) esperados	Baja	← [x] [] [] [] →	Alta	[] N/A
6. Indicadores de productos (<i>outputs</i>) esperados	Baja	← [x] [] [] [] →	Alta	[] N/A
7. Línea de base de efectos (<i>outcomes</i>) esperados	Baja	← [x] [] [] [] →	Alta	[] N/A
8. Línea de base de productos (<i>outputs</i>) esperados	Baja	← [x] [] [] [] →	Alta	[] N/A
9. Supuestos de productos a efectos	Baja	← [] [x] [] [] →	Alta	[] N/A
10. Definición de responsabilidades para la recolección de información	Baja	← [x] [] [] [] →	Alta	[] N/A
11. Plan para la implementación del proyecto	Baja	← [] [x] [] [] →	Alta	[] N/A
12. Plan de Adquisiciones	Baja	← [x] [] [] [] →	Alta	[] N/A

2.2.1.2. Análisis de factores críticos del diseño. Considerando los elementos del diseño del proyecto evaluados en el punto anterior, describa los principales factores (máximo 3) que tuvieron la mayor influencia (positiva y/o negativa) en la medición de su desempeño.

➔ **Factor Positivo – Estrategia de Intervención.**

El factor positivo del diseño del Proyecto fue la identificación de las limitaciones que tenía el sector de la pequeña y microempresa en el acceso al crédito, la existencia de un incipiente mercado de servicios de desarrollo empresarial y ausencia de normas legales destinadas al sector, aspectos que incidían de manera determinante en sus bajos niveles de competitividad y productividad.

➔ **Factor Positivo – Definición de los Componentes.**

La forma de abordar los problemas identificados en cuanto a las limitaciones que tenía la MYPE a través de la definición de los dos Subprogramas y los Componentes a alcanzar le dio al diseño del Proyecto la integralidad buscada en el apoyo al sector que se refleja en el propio nombre de la operación.

➔ **Factor Negativo – Diseño del Marco Lógico.**

El marco lógico original del Proyecto es incompleto e impreciso pues adoleció de una confusión de los conceptos básicos de esta metodología que se refleja en una definición poco específica y claramente no diferenciada de los componentes, el propósito y el fin, además de la ausencia de indicadores y supuestos para cada uno de estos conceptos.

➔ **Factor Negativo – Falta de Indicadores y Línea de Base.**

El diseño no contempló la definición de indicadores específicos para los componentes, el propósito y el fin del Proyecto, con los atributos de calidad, cantidad, costo y temporalidad. Tampoco se determinó una línea de base fundamentada en investigaciones objetivas que permita hacer comparaciones con los resultados obtenidos y medir la evolución de los indicadores.

2.2.1.3. Lecciones aprendidas para el diseño (medidas adoptadas). Describa en forma concreta qué medidas fueron adoptadas para mejorar los aspectos previstos en el diseño del proyecto en relación con la medición del desempeño del proyecto.

➔ En la elaboración del ISDP del Proyecto se redefinieron el Fin, el Objetivo de Desarrollo, los Componentes y los supuestos, además de los indicadores para cada uno de estos conceptos. Las modificaciones se dieron en varios momentos de la ejecución según las necesidades de adecuación identificadas en función a la realidad del contexto en que la operación estaba siendo implementada.

Subprograma de Crédito.

➔ Con el objetivo de mejorar la calidad de los datos para la medición de desempeño, NAFIBO solicitó a las ICI información de cartera desagregada por fuente de financiamiento dada la heterogeneidad de los datos reportados mediante los sistemas informáticos de las ICI.

Subprograma de Cooperación Técnica.

➔ Una vez iniciada la ejecución de los Programas Modulares, el SAT propuso contar con una metodología de evaluación de impacto de los estos programas. Para esto, el año 2004 contrató una consultoría que diseñó la referida metodología basada en la cadena insumo-producto con cinco eslabones: insumos, instrumentos de programas, servicios de apoyo a las empresas, desempeño de las empresas y bienestar de los hogares y la comunidad.

➔ Los contratos para la ejecución de los Programas Modulares incorporaron una evaluación de medio término y una evaluación final de los mismos, las cuales fueron realizadas por el Centro de Productividad Integral (CEPRI) en las gestiones 2004 y 2006 respectivamente.

➔ Debido a la inexistencia de indicadores para la medición de efectos e impactos del Componente de apoyo Directo a la Pequeñas y Microempresas, el SAT diseñó el año 2002 un Marco Lógico para cada uno de los 6 Programas Modulares cuyos indicadores y metas contractuales fueron considerados por el Banco en el ISDP.

2.2.1.4. Lecciones aprendidas para el diseño (medidas alternativas). Con base en su experiencia en este proyecto, describa en forma concreta qué medidas recomienda para mejorar la medición del desempeño en el diseño de futuros proyectos.

➔ Los proyectos deben contar imprescindiblemente con Marcos Lógicos completos que apliquen estrictamente esta metodología y que reflejen el logro del Objetivo de Desarrollo como de los Componentes basándose en indicadores, medios de verificación y supuestos bien definidos. Los indicadores deben contar con los atributos de calidad, cantidad, costo y temporalidad, y deben estar fundamentados en un análisis objetivo de la realidad económica y social en la que se ejecutará el proyecto de modo de tener una línea de base que permita medir los resultados y su impacto. En este sentido, a continuación se sugieren ejemplos de indicadores que podrían ser utilizados en el diseño de futuras operaciones similares.

Subprograma de Crédito a nivel de Propósito:

- Incremento de la cartera de las entidades microfinancieras por tamaño de unidad económica, por tipo de actividad y por ubicación geográfica a la finalización de la ejecución del Programa respecto a la línea de base.
- Tres nuevos productos financieros diseñados para la MYPE introducidos al mercado por las entidades microfinancieras que amplíen sus posibilidades de acceso a crédito a la finalización de la ejecución del Programa respecto a la línea de base.
- Incremento sostenido de la cultura de ahorro y pago en las MYPE beneficiarias en una tasa del 5% anual promedio con relación a la línea de base.

Subprograma de Cooperación Técnica a nivel de Propósito:

- Formalización mediante registro comercial individual o asociativo de las MYPE urbanas y rurales en un promedio del 10% anual respecto de la línea de base al inicio del Programa.
- Incremento positivo de la participación de la MYPE en el PIB nacional con relación a la línea de base establecida al inicio del Programa.
- Expansión progresiva de las ventas de la MYPE en los mercados interno y externo (exportaciones) durante la ejecución del Programa.

2.2.1.5. Información disponible durante la implementación del proyecto. En una escala de 1 a 4 califique el grado de cumplimiento y la calidad de las siguientes tareas que deben ser realizadas por el Organismo Ejecutor para generar información necesaria para la medición de desempeño del proyecto:

1. Establecimiento de procesos y mecanismos para recolección y análisis de datos (fuente de datos, responsables, periodicidad y características de la información)	Baja ← [] [x] [] [] [] → Alta [] N/A
2. Recolección de información de línea de base de efectos	Baja ← [x] [] [] [] [] → Alta [] N/A
3. Recolección de información de línea de base de productos	Baja ← [x] [] [] [] [] → Alta [] N/A
4. Recolección, análisis y reporte de información sobre recursos disponibles y actividades realizadas	Baja ← [] [] [] [x] [] [] → Alta [] N/A
5. Recolección, análisis y reporte de información sobre productos generados por el proyecto y su contribución al logro de los efectos esperados	Baja ← [] [] [] [x] [] [] → Alta [] N/A
6. Recolección, análisis y reporte de información sobre efectos e impactos generados por el proyecto y su contribución a las metas establecidas en la estrategia de desarrollo sectorial y nacional	Baja ← [x] [] [] [] [] [] → Alta [] N/A

2.2.1.6. Análisis de factores críticos para medición de desempeño durante la implementación. Considerando los procesos del punto anterior, describa los principales factores (máximo 3) que tuvieron la mayor influencia (negativa o positiva) en la medición de desempeño del proyecto durante su implementación.

➔ **Factor Positivo.**

Un factor positivo fue la sistematización de medios de recolección, reportes y análisis de información sobre recursos disponibles, actividades realizadas y productos generados por el Proyecto en ambos Subprogramas, destacándose el Componente que fue ejecutado por el SAT que, a partir de los Programas Modulares, desarrolló un sistema de gestión por resultados a través de metas establecidas contractualmente con las Entidades Administradoras de los mismos y una metodología para la medición de sus impactos.

➔ **Factor Negativo.**

Al no haberse definido indicadores con los atributos necesarios de calidad, cantidad, costo y temporalidad, no se contó desde el inicio de la implementación con los procesos, mecanismos y responsables de la recolección de los datos necesarios para generar la información sobre el desempeño del Proyecto durante su implementación. Por esto, fue necesario construir mecanismos para realizar esta tarea que no lograron ser lo suficientemente integrales y alcanzaron sólo a la medición de los productos y no así a los efectos. Adicionalmente, la ausencia de líneas de base y la limitaciones en las capacidades de monitoreo de los Organismos Ejecutores tampoco contribuyó a una mejor medición de la implementación del Proyecto.

2.2.1.7. Lecciones aprendidas en la implementación (medidas adoptadas). Describa en forma concreta qué medidas fueron adoptadas a fin de obtener la información necesaria (en cantidad y calidad) para medir el desempeño del proyecto.

Subprograma de Crédito.

➔ **Sistematización de Datos.**

Se solicitó a NAFIBO uniformar las planillas electrónicas de los reportes que debían remitirle las ICI que incluían el detalle de los créditos otorgados por éstas conforme a los criterios de elegibilidad estipulados en el Reglamento de Crédito y que debía formar parte de la documentación de respaldo de las solicitudes de desembolso. Esta medida fue positiva para el control del cumplimiento de dicho reglamento, la consistencia de la información reportada y para fines estadísticos que sirvieron de base en la elaboración de los Informes Semestrales de Progreso.

Subprograma de Cooperación Técnica.

➔ **Desarrollo de Sistemas Informatizados.**

En vista de la escasa confiabilidad que merecieron los datos relevados por el SAT en la primera fase de la ejecución del Componente a su cargo descrita anteriormente, durante la segunda etapa el Banco recomendó y financió el desarrollo de sistemas informáticos específicos para cada Programa Modular los cuales registraron y controlaron la entrega y rescate de bonos como de matching grants permitiendo obtener información cualitativa y cuantitativa sobre

el número de servicios colocados (entregados) y rescatados (pagados) por ciudad, tipo de MYPE, oferentes, etc.

➔ Supervisión de los Programas Modulares.

En una primera instancia la supervisión de los Programas Modulares fue solamente un mecanismo de control administrativo que permitió detectar y sancionar infracciones procedimentales y reglamentarias por parte de beneficiarios, oferentes y administradores. Dicho esquema fue realizado de manera terciarizada por la Cámara Nacional de Comercio de Bolivia (CNC) a través de su Servicio Confidencial de Protección al Crédito (SIPROTEC). Posteriormente, la Evaluación Intermedia de los Programas Modulares recomendó cambiar el anterior esquema por otro que debía concentrarse en los aspectos cualitativos de los SDE (como el grado de satisfacción de los usuarios, los contenidos de los cursos y las metodologías de asistencias técnicas entre otros) sin descuidar lo administrativo. Para esto, el SAT contrató consultores individuales dando mayor énfasis a asegurar los aspectos técnicos de los servicios supervisados, a la sistematización de las lecciones aprendidas y a la identificación de MYPE exitosas que mejoraron sus procesos.

➔ Levantamiento de Información para el Establecimiento de la Línea de Base de los Programas Modulares.

Se financiaron las siguientes actividades destinadas a implementar la metodología de evaluación de impacto desarrollada por el SAT a través de servicios de consultoría:

- ➔ Levantamiento de Información sobre MYPE usuarias y no usuarias de los Programas Modulares del SAT para la medición de impacto – Primera Fase (Línea de Base 2005).
- ➔ Levantamiento de Información sobre MYPE usuarias y no usuarias de los Programas Modulares del SAT para la medición de impacto – Segunda Fase (2006).
- ➔ Relevamiento de Información sobre Proveedores de SDE activos y no activos de los Programas Modulares del SAT para la medición de impacto – Primera Fase (Línea de Base 2005).
- ➔ Relevamiento de Información sobre Proveedores de SDE activos y no activos de los Programas Modulares del SAT para la medición de impacto– Segunda Fase 2006.

➔ Análisis de la Medición de Impacto de los Programas Modulares.

Se realizaron consultorías destinadas al análisis e interpretación de los resultados del levantamiento estadístico de datos de Impacto para la MYPE y los proveedores de SDE.

2.2.1.8. Lecciones aprendidas para la implementación (medidas alternativas). Con base en su experiencia en este proyecto, describa en forma concreta qué medidas recomienda para mejorar la medición del desempeño durante la implementación de futuros proyectos.

➔ Sistemas de Monitoreo y Seguimiento.

Debe constatare que los potenciales Organismos Ejecutores tienen las capacidades instaladas necesarias en materia sistemas de seguimiento y monitoreo del desempeño de los proyectos en función a indicadores que permitan medir el logro de los productos y del propósito así como de los efectos deseados o, de ser el caso, prever en el diseño las medidas que sean necesarias para instalar o fortalecer dichas capacidades.

➔ Cambio de enfoque en la supervisión de las operaciones.

El diseño de los proyectos debe contemplar la posibilidad de utilizar mecanismos y procedimientos alternativos de revisión de desembolsos y adquisiciones como las revisiones ex-post fundamentado en un análisis de la capacidad institucional del Organismo Ejecutor, con la finalidad de que el trabajo del Especialista Sectorial esté concentrado en una supervisión de la ejecución que asegure una adecuada implementación de los componentes y el logro del objetivo de desarrollo.

2.2.2. Factores que afectaron la ejecución del proyecto (según ISDP/PPMR).

- | | | |
|---|---|--|
| <input type="checkbox"/> Aprobación Legislativa | <input type="checkbox"/> Desempeño Proveedores/Contratistas | <input type="checkbox"/> Auditoría externa calificada |
| <input type="checkbox"/> Compromiso Agencias Ejecutoras | <input type="checkbox"/> Diseño proyecto/componentes | <input type="checkbox"/> Cambios de política Nacionales |
| <input type="checkbox"/> Escasez de fondos de contrapartida | <input type="checkbox"/> Demoras en cumplimiento de condiciones contractuales | <input type="checkbox"/> Cambios de política de la Agencia Ejecutora |

<input type="checkbox"/> Capacidad institucional de las agencias ejecutoras	<input type="checkbox"/> Eficiencia del Banco (demoras en responder)	<input type="checkbox"/> Cambios de política del Banco
<input type="checkbox"/> Oposición política/comunidad	<input type="checkbox"/> Dificultades en adquisiciones	<input type="checkbox"/> Falta de un sistema de seguimiento/evaluación
<input type="checkbox"/> Desempeño consultores	<input type="checkbox"/> Problemas ambientales	<input checked="" type="checkbox"/> Otro: Institucionalidad de los Organismos Ejecutores del Subprograma de Cooperación Técnica
<input type="checkbox"/> Coordinación inter-agencias	<input type="checkbox"/> Sobre costos	

2.2.3. Análisis de factores críticos para el éxito del proyecto.

Factores críticos para la obtención de los productos (*outputs*).

2.2.3.1. Identificación de factores negativos para obtener los productos. Describa cuáles fueron los principales factores (máximo 3) que afectaron negativamente la ejecución de los componentes del proyecto y la obtención de sus productos (*outputs*) en términos de cantidad, calidad y oportunidad y analice por qué.

Subprograma de Crédito.

➔ Reglamento de Crédito.

Los criterios de elegibilidad para las MYPE y las ICI así como la fórmula establecida para la determinación de la tasa de interés de los subpréstamos implicaron ciertas rigideces que, si bien fueron adaptadas en el transcurso de la ejecución, hicieron que la obtención de los productos haya tenido algunos retrasos. Esto se explica porque el reglamento debería haber sido más flexible y adaptado a la forma de operar de NAFIBO habida cuenta que la MYPE es un sector que tiene características propias y muy dinámico que requiere respuestas inmediatas a los cambios que se presentan en el mercado a fin de que la oferta de recursos no pierda competitividad.

Subprograma de Cooperación Técnica.

➔ Inestabilidad Social, Política e Institucional.

La ejecución del Subprograma sobrellevó el cambio de seis Presidentes de la República, cinco Ministros de Desarrollo Económico y diez Viceministros de Microempresa que, en distinta magnitud, aportaron a la inestabilidad institucional de los ejecutores de ambos Componentes. Cabe destacar que el SAT hasta el año 2003 era una entidad descentralizada en vías de institucionalización con patrimonio propio y encabezada por un directorio público-privado, pero el Decreto Supremo 27131 (agosto 2003) modificó su estatus jurídico convirtiéndola en entidad desconcentrada dependiente del Ministerio de Desarrollo Económico. En cuanto al Viceministerio de Microempresa, cabe señalar que fue alcanzado por la modificación en tres oportunidades de la Ley de Organización del Poder Ejecutivo que lo convirtieron primero en el Viceministerio de Micro y Pequeño Productor y, actualmente, en el Viceministerio de Micro y Pequeña Empresa, habiendo dependido del Ministerio de Trabajo, del Ministerio de Desarrollo Económico y al presente del Ministerio Producción y Microempresa, con la obvia consecuencia de cambios sustanciales e la visión y administración de las políticas públicas para el sector de la MYPE.

➔ Falta de Institucionalidad y Sostenibilidad de los Organismos Ejecutores.

Durante el periodo de ejecución del Programa, los gobiernos de turno no otorgaron el presupuesto necesario para consolidar la institucionalidad del SAT y del VME como entidades catalizadoras de políticas públicas destinadas a favorecer a la MYPE. Para paliar esto y a fin de asegurar la ejecución del Subprograma, el Banco accedió a financiar un plantel de alrededor de 15 consultores que en realidad sustituyeron al personal de planta con la perspectiva de que el gobierno en algún momento institucionalizaría sus cargos y el gasto corriente sería asumido por el presupuesto fiscal, lo cual nunca ocurrió. Consecuentemente, la ejecución del Subprograma fue el único sostén de su institucionalidad constituyéndose en la razón de ser de ambas entidades públicas mientras se ejecutó.

2.2.3.2. Identificación de factores positivos para obtener los productos. Describa cuáles fueron los principales factores (máximo 3) que contribuyeron positivamente a la implementación de los componentes del proyecto y a la obtención de sus productos (*outputs*) en términos de cantidad, calidad y oportunidad y analice por qué

Subprograma de Crédito.

➔ Institucionalidad del Organismo Ejecutor (NAFIBO).

La institucionalidad de NAFIBO, producto de su naturaleza de persona jurídica de derecho privado como sociedad

anónima mixta, contribuyó notablemente al logro de los productos del Subprograma de Crédito toda vez que no fue afectada por la inestabilidad político-institucional que vivió el país durante la ejecución del Proyecto. Esto permitió una adecuada gestión por parte de NAFIBO en la ágil colocación de los recursos y en la administración de la cartera generada por el Subprograma.

Subprograma de Cooperación Técnica.

→ Terciarización del Cofinanciamiento de los SDE mediante los Programas Modulares.

El cambio en la forma de intervención del SAT que se reflejó en el diseño de los seis Programas Modulares durante los años 2001-2002 basado en un esquema en el que las Entidades Oferentes de SDE estuvieron en el primer piso, las Entidades Administradoras de los Programas Modulares en el segundo, y el SAT como Entidad Supervisora en el tercer piso, basado en la contratación de entidades privadas como administradoras de los mismos mediante una licitación, posibilitó que su ejecución esté, en buena medida, blindada a los cambios político-institucionales que afectaron al SAT y que evitó desviaciones que hubieran impedido el logro de sus metas.

→ Proactividad del Banco.

Fue decisiva la proactividad, amplitud y flexibilidad del Banco al aceptar el cambio en la modalidad de ejecución del Componente a cargo del SAT a través de los Programas Modulares ya que, de lo contrario, hubiese resultado prácticamente imposible la consecución de los resultados alcanzados a favor de la MYPE.

Factores críticos para la obtención de los efectos (*outcomes*).

2.2.3.3. Identificación de factores negativos para la obtención de los efectos (*outcomes*). Describa cuáles fueron los principales factores (máximo 3) que afectaron negativamente el logro de los efectos (*outcomes*) del proyecto y analice por qué.

Subprograma de Crédito.

→ Concentración de las ICI participantes.

El hecho de que sólo 4 ICI hayan podido ser elegibles para participar en la ejecución del Subprograma no contribuyó a que más entidades financieras ampliaran su oferta de crédito en las mismas condiciones de plazo y tasa de interés que aquellas que sí pudieron acceder a los recursos del Subprograma.

Subprograma de Cooperación Técnica.

→ Procedimientos Administrativos de los Programas Modulares.

Los contratos de administración de los Programas Modulares y los procedimientos administrativos establecidos en ellos para su ejecución, si bien en su momento aseguraron el cumplimiento de los criterios de elegibilidad de los usuarios y oferentes, resultaron ser muy complejos y engorrosos lo cual dificultó su implementación y contribuyó a que el SAT descuidara, en alguna medida, la supervisión de la calidad de los SDE necesaria para asegurar que los efectos de mejoras en la productividad del sector de la MYPE sean tangibles y, a su vez, que los beneficiarios estén satisfechos por el servicio recibido a cambio del costo incurrido y estén dispuestos a futuro a pagar por los SDE.

→ Falta de Apoyo Gubernamental.

La falta de institucionalidad de los Organismos Ejecutores y la inestabilidad política de la que fueron sujetos (factores descritos en el punto 2.2.3.1) incidieron negativamente en la consecución la sostenibilidad de los efectos esperados para los dos Componentes de este Subprograma.

2.2.3.4. Identificación de factores positivos para la obtención de los efectos (*outcomes*). Describa cuáles fueron, en perspectiva, los principales factores que contribuyeron positivamente a la posibilidad de lograr a tiempo los efectos del proyecto (*outcomes*) y analice por qué.

Subprograma de Crédito.

→ El crecimiento y desarrollo de las ICI participantes en el Subprograma (al igual de aquellas que no lo hicieron) en términos de tecnología crediticia, tecnología de información, redes de agencias, crecimiento de su cartera y captaciones de ahorro del público, fue muy importante puesto que establecieron las bases institucionales y financieras

para consolidar los efectos alcanzados y que éstos sean sostenibles en el tiempo.

Subprograma de Cooperación Técnica.

➔ Las características del diseño de los Programas Modulares y los ajustes que se hicieron a sus reglamentos fueron la barrera de protección del Componente ejecutado por el SAT frente a la inestabilidad política e institucional durante los años 2003 a 2005 que permitió la continuidad de los mismos y evitó que los cambios de política sectorial afecten su ejecución.

➔ El compromiso demostrado por el personal del SAT vinculado a la ejecución de los Programas Modulares, particularmente de su último Director Ejecutivo quien asumió el liderazgo de la ejecución de los mismos y condujo negociaciones críticas con las Entidades Ejecutoras, fue uno de los factores positivos más importantes para que el sector de la MYPE demande SDE y existan proveedores de estos servicios en el mercado.

2.2.4. Análisis de gestión y lecciones aprendidas

2.2.4.1. Análisis de gestión (medidas adoptadas). Identifique y analice la efectividad de las medidas adoptadas para resolver los problemas y aprovechar las oportunidades relacionadas con el análisis de factores críticos y explique cómo fueron llevadas a la práctica.

Subprograma de Crédito.

➔ La adecuación del Reglamento de Crédito a las condiciones de mercado solicitadas por NAFIBO y aprobadas por el Banco en tres oportunidades durante la ejecución del Subprograma, en aplicación de la delegación de autoridad a la Representación para este tipo de aprobaciones, fue efectiva para asegurar el nivel de colocaciones a las ICI participantes que constantemente mantuvo el Organismo Ejecutor y la canalización de los recursos al grupo meta evitando que éstos sean mantenidos en tesorería.

Subprograma de Cooperación Técnica.

➔ El cambio de esquema para la colocación de subsidios a la demanda destinados al co-financiamiento de SDE a través de la terciarización de la administración de los Programas Modulares a partir del año 2002 fue una medida de gestión acertada por parte del SAT toda vez que, de haber continuado con el antiguo esquema de ejecución caracterizado por su enfoque de subsidio a la oferta, su vulnerabilidad a hechos de corrupción y la atomización de los gastos hubiese hecho casi imposible para el SAT la ejecución de las acciones de asistencia técnica y capacitación previstas y la presentación de documentación sobre el uso de los recursos del Financiamiento a satisfacción del Banco.

2.2.4.2. Lecciones aprendidas sobre gestión de proyectos (medidas alternativas). Con base en su experiencia en este proyecto y teniendo en cuenta la efectividad de las medidas adoptadas mencionadas en el análisis de gestión, describa en forma concreta qué medidas alternativas recomienda para enfrentar los problemas que puedan surgir durante la implementación de futuros proyectos similares a este.

Subprograma de Crédito.

➔ Los Reglamentos de Crédito son herramientas de gestión de un proyecto por lo que en su elaboración deben considerarse todos los factores relacionados con su ejecución, asegurando no se incluyan procedimientos o condiciones demasiado rígidos que se traduzcan en trabas o impedimentos a la ejecución sino más bien debe incorporarse la flexibilidad necesaria que permita su adecuación de forma casi automática y facilite la implementación del proyecto dentro del marco contractual establecido.

Subprograma de Cooperación Técnica.

Componente de Apoyo Directo a la Pequeña y Microempresa.

➔ La ejecución de este Componente demostró claramente que existe una demanda insatisfecha de la MYPE por SDE y que el acceso a estos servicios necesitará todavía de subsidios directos en los próximos años para que en el país se consolide un mercado sostenible. Asimismo, intentó atender la referida demanda sin restricciones pretendiendo llegar a todos los subsectores que conforman el sector de la MYPE, en todas las etapas de desarrollo de los agentes económicos y con una cobertura nacional en las nueve ciudades capitales del país y sus áreas metropolitanas. Esta amplitud llevó a que los efectos en términos de incremento de la productividad y competitividad en la MYPE sea aleatorio pues no hubo un esfuerzo deliberado por identificar y priorizar aquellas pequeñas y

microempresas que tenían los méritos para beneficiarse del subsidio y en las que existía una alta probabilidad, sino la certeza, de que la asistencia técnica provista tendría efectos positivos en dichos términos. La idea básicamente fue universalizar las oportunidades de acceso de la MYPE a SDE con la esperanza de que todas ellas podrían acelerar su desarrollo.

La lección aprendida más importante de lo mencionado en el párrafo precedente es que la inversión de recursos fiscales en el subsidio de SDE para la MYPE debe asignarse selectivamente priorizando aquellos subsectores y/o agentes económicos que tienen potencialidades de desarrollo que reditúen la inversión hecha en términos de incrementos en productividad, ventas, generación de empleos, etc. Sin embargo, esta selección debe ser positiva y hacerse con criterios objetivos que aseguren que la asignación del subsidio se realice independientemente de criterios políticos o prebendales que impliquen un sesgo o prácticas discriminatorias. Para esto, será necesario identificar pequeñas y microempresas, o subsectores que agrupen a éstas, que tengan encadenamientos productivos más sólidos, potencial de acceder a nuevos mercados, capacidad de innovación o asimilación tecnológica y, principalmente, que el sistema financiero privado esté dispuesto a otorgar créditos a los proyectos o emprendimientos de los micro y pequeños empresarios en función de su riesgo. Estos criterios deben asegurar que la inversión a través del subsidio directo traerá beneficios para los agentes económicos y para la economía en su conjunto.

En consecuencia, la recomendación es que la asistencia técnica subsidiada debe ser otorgada a aquellos micro y pequeños empresarios en subsectores priorizados y con potencial de desarrollo cuyos proyectos puedan ser mejorados y, a la vez, el riesgo implícito de los mismos pueda ser disminuido de modo que merezcan la credibilidad del sistema financiero y puedan ser sujetos de crédito en mejores condiciones de tasa de interés y de plazo. Para esto, el vínculo entre un Subprograma de Crédito y otro de Cooperación Técnica, como el caso de este Proyecto, debe ir más allá del requisito establecido en el Reglamento de Crédito de que las ICI entreguen información sobre la clasificación de la actividad industrial de la MYPE para ser comunicada al Organismo Ejecutor que canaliza la asistencia técnica que, en rigor de verdad, nunca tuvo ningún efecto. A futuro, la ejecución de ambos tipos de subprogramas debe ser más bien separada a través de operaciones independientes contractualmente, dadas las características muy distintas de los mercados de servicios financieros y de servicios no financieros, pero vinculadas a través de la identificación y apoyo a mejores proyectos del sector de la MYPE que merezcan la intervención del Estado para su implementación.

Componente de Fortalecimiento del Viceministerio de la Microempresa.

➔ A fin de asegurar que estudios como los realizados en el marco del Componente ejecutado por el VME sean divulgados y utilizados en la generación de información y conocimiento sectorial, su custodia y administración debería ser cedida a entidades como universidades o centros de investigación a fin de que no se pierda la inversión hecha en su elaboración y pueda realizarse una verdadera gestión del conocimiento.

Calificación de la implementación del proyecto (IP)

2.2.4.3. Calificación de la implementación del proyecto. Califique la implementación del proyecto con base en el análisis de gestión anterior y en los productos (*outputs*) obtenidos en la cantidad y con la calidad esperada, en tiempo razonable y a costos razonables.

☐ Muy Satisfactorio (MS)

☒ Satisfactorio (S)

☐ Insatisfactorio (I)

☐ Muy Insatisfactorio (MI)

(Explique su calificación)

➔ La implementación del Proyecto fue satisfactoria toda vez que sus tres componentes concluyeron de acuerdo a lo esperado y se obtuvieron los productos a costos razonables y en el periodo de ejecución consideradas las prórrogas al plazo para el último desembolso otorgadas para cada uno de los componentes. La implementación de la plataforma operativa para la prestación de SDE a través de los Programas Modulares administrados por entidades privadas permitió la ejecución de los recursos a cargo del SAT de manera satisfactoria y el acceso de la MYPE en forma masiva a estos servicios. Por otra parte, la existencia de una demanda creciente de las ICI participantes en el Subprograma de Crédito, el desarrollo institucional de éstas y las colocaciones efectuadas por NAFIBO con recursos de este Subprograma (habiendo llegado a un total acumulado de US\$16,35 millones) contribuyeron a ampliar el acceso de la MYPE al crédito. Asimismo, el Componente que estuvo a cargo del VME terminó con una ejecución satisfactoria en su momento.

2.3. ANÁLISIS DE SOSTENIBILIDAD

2.3.1. Fortalecimiento Institucional/Organizacional (FIO)

2.3.1.1. Áreas fortalecidas o mejoradas por el proyecto. Identifique las áreas institucionales/organizacionales fortalecidas o mejoradas por el proyecto, directa o indirectamente, e indique el nivel de su influencia (nacional, regional, local).

Área Institucional / Organizacional	Sí	No	N/A	Nivel		
				Nacional	Regional	Local
1. Marco legal y regulatorio	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Procedimientos, manuales, guías operacionales	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
3. Capacidad						
3.1. Capacidad de la alta gerencia	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.2. Capacidad de la mediana gerencia	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.3. Capacidad de sistemas de información	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.4. Medición del desempeño (capacidad de M&E)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.5. Servicio al cliente	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Estructura funcional y organizacional	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Planeación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Presupuestación / gestión financiera	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Coordinación Intra / Inter-sectorial	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Coordinación Intra - / Inter-organizacional	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Personal / desarrollo de recursos humanos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Adquisiciones	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Auto-evaluación, auditoría & rendición de cuentas	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2.3.1.2. Fortalecimiento logrado por el proyecto en el país. Describa los aportes más significativos del proyecto (máximo 3) al proceso de fortalecimiento institucional/organizacional en el país.

Subprograma de Crédito.

➔ El Subprograma contribuyó a la incorporación de mayor competencia en el mercado microfinanciero (especialmente en áreas urbanas) lo que ha redundado en una baja de las tasas de interés, la ampliación de plazos de repago y la innovación en tecnologías crediticias para hacerlas más accesibles a la MYPE.

Subprograma de Cooperación Técnica.

➔ La implementación de una novedosa modalidad de co-financiamiento y canalización de subsidios orientados a la demanda para acceder a SDE mediante los Programas Modulares de bonos y “matching grants” bajo un esquema terciarizado, permitió ampliar el acceso de la MYPE a estos servicios en forma significativa y generar un mercado de demandantes y oferentes de SDE. La efectividad demostrada por los Programas Modulares hizo que esta modalidad de operación fuera replicada por otros cooperantes como COSUDE a través de SWISCONTACT y el Programa de Apoyo a la Seguridad Alimentaria mediante el Programa de Reconversión Productiva.

2.3.1.3. Fortalecimiento logrado por el proyecto en el Organismo Ejecutor. Describa los aportes más significativos del proyecto (máximo 3) al proceso de fortalecimiento institucional/organizacional en el Organismo Ejecutor. Describa la situación antes-después del proyecto.

Subprograma de Crédito.

➔ Este Subprograma contribuyó a consolidar la capacidad institucional de NAFIBO de atención a la demanda de fondeo de las entidades microfinancieras reguladas pues, antes de su ejecución, el Organismo Ejecutor concentraba su actividad de intermediación en el sistema bancario. Actualmente, la ventanilla de microcrédito de NAFIBO que atiende a las entidades microfinancieras ha crecido significativamente, con recursos propios y de otros financiadores, constituyendo aproximadamente un 18% de su cartera total.

Subprograma de Cooperación Técnica.

➔ No obstante que a la conclusión de ambos Componentes de este Subprograma los Organismos Ejecutores (SAT y VME) habían desaparecido, su ejecución dejó los siguientes aportes institucionales desarrollados para la atención de las necesidades de servicios no financieros (asistencia técnica) de la MYPE que fueron traspasados en custodia al actual Ministerio de Producción y Microempresa y que, eventualmente, podrían ser utilizados a favor del sector.

- Una red de consultores con experiencia certificada en SDE para la MYPE;
- Metodologías de formación y capacitación empresarial (tutorías, planes de desarrollo empresarial, proyectos de asociatividad, etc.);
- Una plataforma para la atención a la MYPE que incluye sistemas e informáticos de acreditación, otorgación y control de SDE (bonos y matching grants), procedimientos, manuales, guías, etc.;
- Estudios de Base del sector (Estudio de Caracterización y Actualización de la MYPE).

2.3.1.4. Calificación de la contribución del proyecto al FIO.

☐ Muy Relevante (MR)

☐ Relevante (R)

☒ Poco Relevante (PR)

☐ Irrelevante (I)

(Explique su calificación)

➔ El Proyecto indirectamente contribuyó al fortalecimiento institucional de NAFIBO y su consolidación como banca de segundo piso para las entidades microfinancieras, cuya sostenibilidad se prevé no tendrá cuestionamientos en el futuro no obstante su inminente transformación en el Banco de Desarrollo Productivo. Sin embargo, no logró fortalecer la institucionalidad de los Organismos Ejecutores del Subprograma de Cooperación Técnica y tampoco mejorar el marco regulatorio para el sector de la MYPE, pues no se espera que se propicie un proceso de reforma en el marco legal para el sector sobre la base de la ejecución del mismo. Por el contrario, en el caso del SAT, probablemente la ejecución del Componente contribuyó en alguna medida a su propia desinstitucionalización.

2.3.2. Sostenibilidad del proyecto

2.3.2.1. Alcance de la sostenibilidad del proyecto. En consulta con las autoridades del Organismo Ejecutor, defina qué acciones, servicios y/o productos deberían seguir siendo sostenibles, y durante cuánto tiempo, a fin de asegurar la sostenibilidad de los efectos y futuros impactos esperados del proyecto.

Subprograma de Crédito.

➔ NAFIBO continuará intermediando los recursos del Subprograma a través de nuevas colocaciones con la liquidez generada por las amortizaciones que realicen las ICI durante el periodo de repago del préstamo que va hasta el año 2038. Para esto es importante que el Organismo Ejecutor mantenga el espíritu del Reglamento de Crédito pero permitiendo a la vez flexibilidad para adecuarse a las condiciones cambiantes del mercado que, por una parte, asegure el acceso irrestricto de ICI microfinancieras que atiendan al segmento de la MYPE y, por otra, garantice que el fondeo ofertado a través de su ventanilla de microcrédito sea competitivo frente a otras fuentes alternativas.

Subprograma de Cooperación Técnica.

➔ No se han definido acciones ni existen servicios o productos que puedan ser sostenibles como resultado de la ejecución de este Subprograma habida cuenta de desaparición del SAT y el VME que fueron los Organismos Ejecutores de los respectivos componentes, además del cambio de visión en la política pública para la MYPE del actual gobierno. Por tanto, no existirán efectos o futuros impactos de la ejecución de este Subprograma que sean sostenibles.

2.3.2.2. Bases para el análisis de sostenibilidad. En una escala de 1 a 4 estime la probabilidad de que durante el año siguiente a la terminación del proyecto (y del financiamiento del Banco) existan los siguientes arreglos y recursos institucionales y organizacionales en el país, necesarios para mantener las acciones, servicios, productos, efectos y futuros impactos iniciados por el proyecto y definidos en 2.3.2.1.

Arreglos institucionales / organizacionales y recursos	Probabilidad
1. Apoyo de la alta gerencia en las Agencias Ejecutoras	Baja ← [x] [] [] [] → Alta [] N/A
2. Marco político, legal y regulatorio	Baja ← [x] [] [] [] → Alta [] N/A
3. Preparativos y capacidad organizacional	Baja ← [x] [] [] [] → Alta [] N/A
4. Coordinación inter-organizacional	Baja ← [x] [] [] [] → Alta [] N/A
5. Disponibilidad de recursos financieros	Baja ← [] [x] [] [] → Alta [] N/A
6. Personal idóneo	Baja ← [] [x] [] [] → Alta [] N/A
7. Recursos para mantenimiento de la infraestructura física	Baja ← [] [] [] [] → Alta [x] N/A
8. Apoyo de los beneficiarios del proyecto	Baja ← [] [] [x] [] → Alta [] N/A
9. Apoyo del gobierno nacional	Baja ← [] [x] [] [] → Alta [] N/A

2.3.2.3. Análisis de causas de raíz que afectan negativamente la sostenibilidad. Con base en el punto anterior, y considerando los posibles factores que puedan afectar la sostenibilidad del proyecto, identifique las causas concretas por las cuales usted considera que los futuros impactos, efectos inmediatos, productos, acciones y/o servicios descritos en 2.3.2.1 pueden no ser sostenibles, y explique por qué.

Subprograma de Crédito.

➔ A futuro puede que no sea sostenible la intermediación de los recursos de este Subprograma a través de la banca de segundo piso por las siguientes causas.

- La existencia del denominado “Fondo Especial de Financiamiento”, que tiene US\$100 millones financiados por el Banco de Desarrollo de Venezuela y que está siendo manejado directamente por el Ministerio de Producción y Microempresa y el Ministerio de Desarrollo Rural, Agropecuario y Medio Ambiente, está ofreciendo a la MYPE créditos en dólares americanos hasta 10 años plazo, con hasta tres años sin pago de intereses ni amortización de capital y a una tasa de interés fija del 4% anual, cuyos criterios de asignación no estarían en función al riesgo asociado de los proyectos ni son conocidas las condiciones para la colocación y recuperación de la cartera. Esto podría mellar de manera significativa la cultura de pago que las entidades microfinancieras han desarrollado en su segmento de clientes con las graves consecuencias que acarrearía para todo el sistema financiero nacional.
- La compra del FFP Prodem S.A. por parte del Banco Industrial de Venezuela, sumado a lo descrito en el punto anterior, podría significar una competencia desleal para el resto de las entidades microfinancieras y llegar a destruir una industria que ha sido construida durante los últimos veinte años en el país y que ha permitido el acceso al crédito a importantes sectores de la población que antes no accedían a servicios financieros.

En este contexto, resulta importante fortalecer el marco regulatorio del sistema financiero y aplicar la normativa prudencial de manera no discrecional para minimizar el riesgo de competencia desleal y, por otra parte, asegurar una canalización transparente de subsidios en caso de que estos existan. Para esto, será importante que a futuro el Gobierno pueda abrir el diálogo sectorial en el ámbito de las microfinanzas que permita abordar los temas relacionados con el mencionado riesgo.

Subprograma de Cooperación Técnica.

➔ Con la desaparición del SAT es altamente probable que tanto el conocimiento y la experiencia acumuladas por las personas que participaron en la ejecución del Componente que estuvo a su cargo como los recursos técnicos y de gestión adquiridos se pierdan. Esto sería una consecuencia del cambio de visión política de las actuales autoridades del sector a pesar de la evidencia empírica existente sobre los resultados obtenidos a través del subsidio directo a la demanda de la MYPE por SDE mediante un esquema terciarizado que evitó interferencias de carácter político y transparentó su asignación, sin que hasta el presente se haya consolidado un espacio de diálogo entre el Gobierno y la Cooperación Internacional sobre cómo abordar a futuro la provisión de estos servicios.

2.3.2.4. Análisis de causas de raíz que contribuyen favorablemente a la sostenibilidad. Con base en los previos análisis y considerando los posibles factores que puedan contribuir a la sostenibilidad del proyecto, identifique las causas concretas por las cuales usted considera que los futuros impactos, efectos inmediatos, productos, acciones y/o

servicios descritos en 2.3.2.1. pueden ser sostenibles, y explique por qué.

Subprograma de Crédito.

➔ La propuesta gubernamental de que el Banco de Desarrollo Productivo en el que NAFIBO sería convertido manteniendo su naturaleza jurídica como sus características de funcionamiento como banca de segundo piso, abre la posibilidad de que la oferta de recursos del Subprograma a través de su ventanilla de microcrédito permanezca y las ICI tengan la posibilidad de acceder a esta fuente de fondeo. A esto deben sumarse medidas de política pública como los mandatos de intermediación financiera, cuya normativa fue aprobada recientemente, que hacen que el mercado potencial de las ICI microfinancieras se amplíe significativamente en los próximos años.

Subprograma de Cooperación Técnica.

➔ Ninguna.

2.3.2.5. Lecciones aprendidas para la sostenibilidad (medidas adoptadas). Con base en su experiencia en este proyecto y teniendo en cuenta los análisis anteriores, describa en forma concisa las medidas adoptadas en su diseño y/o su implementación que fueron eficaces para mejorar la sostenibilidad del proyecto y explique cómo se llevaron a la práctica.

Subprograma de Crédito.

➔ La elección de una entidad de derecho privado para ser Organismo Ejecutor de este Subprograma, como es NAFIBO al ser una sociedad anónima mixta, fue la medida adoptada en el diseño del Proyecto que, durante su ejecución, demostró ser eficaz para garantizar su independencia y evitar cualquier tipo de injerencias en la colocación de los subpréstamos mejorando así sus posibilidades de sostenibilidad en el tiempo.

Subprograma de Cooperación Técnica.

➔ El cambio de esquema en la ejecución del Componente que estuvo a cargo del SAT a través del diseño y la implementación de los Programas Modulares constituyó la medida más importante adoptada toda vez que permitió la generación, aunque aún incipiente, de un mercado competitivo de SDE pues existen oferentes (consultores, entidades de capacitación, etc.) y MYPE que continúan con sus actividades. Esto implica que, no obstante el componente terminó su ejecución y el SAT desapareció, el mercado de SDE permanece funcionando aunque esto no signifique sostenibilidad para el Proyecto.

2.3.2.6. Lecciones aprendidas para la sostenibilidad (medidas alternativas). A partir de su experiencia en este proyecto y teniendo en cuenta los análisis anteriores, describa en forma concisa las medidas alternativas que recomienda tener en cuenta durante el diseño y/o la implementación para mejorar la sostenibilidad de futuros proyectos.

➔ Durante el diseño de futuros proyectos es imperativo evaluar, de manera muy rigurosa, la capacidad institucional y financiera de los Organismos Ejecutores que garanticen la necesaria estabilidad y adecuada gestión para su ejecución. Solamente si estas condiciones están dadas se mejorarán las probabilidades de que los proyectos sean sostenibles luego de la conclusión de su ejecución.

➔ Bajo ninguna circunstancia el Banco debería aceptar sufragar con cargo al Financiamiento consultores que sustituyan a funcionarios de línea pues esto sólo debilita a la entidad y la convierte en un sinónimo del proyecto, con las consecuencias negativas ya referidas en el caso del SAT. Consecuentemente, el Banco solamente debería aceptar que con el financiamiento se cubran los costos de una unidad ejecutora de un tamaño razonable que asegure una adecuada ejecución y sea capaz de dejar instaladas las capacidades necesarias para la ejecución de proyectos a futuro en los Organismos Ejecutores. En este sentido y a fin de asegurar la sostenibilidad de los proyectos, en su diseño debe contemplarse medidas que garanticen el compromiso del Organismo Ejecutor y/o del Prestatario de asumir los costos de operación de las capacidades generadas por los proyectos, incluyendo al personal de los mismos, una vez terminada su ejecución.

➔ El Banco debe asegurarse que los Organismos Ejecutores tengan una metodología probada para prestar los servicios que ofrecen con indicadores sobre entrega oportuna, costos de transacción y estándares de calidad, que debe ser verificada por el Banco a través de un “due diligence” riguroso realizado previamente a fin de evitar comprometer recursos con entidades que no cuentan con una metodología eficaz y eficiente para la prestación de sus servicios y, al mismo tiempo, encontrarse con situaciones como la sucedida en el SAT en la que el Banco se dio cuenta tarde de las debilidades que tenían sus procesos.

2.3.2.7. Plan de Sostenibilidad. Teniendo en cuenta los análisis anteriores, describa las acciones concretas que el País Prestatario y/o el Banco deberían realizar durante el próximo año para asegurar la sostenibilidad de los futuros impactos, efectos, productos, acciones y/o servicios identificados en 2.3.2.1.

→ El Prestatario deberá demostrar que el diseño del Banco de Desarrollo Productivo mantiene la naturaleza jurídica y las características de NAFIBO como banco de segundo piso y que la intermediación de los recursos se mantendrá en condiciones de mercado, de modo que los recursos del Subprograma de Crédito puedan seguir siendo intermediados en las condiciones previstas en su diseño.

→ Sería importante que el actual Viceministerio de Pequeña y Microempresa analice la prioridad que el actual Gobierno le otorgará a la MYPE en el marco de la implementación de sus políticas públicas para el sector y, en función de esto, recoja las lecciones aprendidas de la ejecución de los Programas Modulares y rescate los sistemas, reglamentos y procedimientos así como los equipos informáticos y mobiliario adquiridos durante su ejecución, además de los estudios sobre el sector que realizó el VME y toda la información generada por el SAT sobre la demanda y oferta de SDE, a fin de que puedan ser utilizados a favor de la MYPE evitando que desaparezcan.

2.3.2.8. Calificación de la sostenibilidad del proyecto. Con base en los análisis previos y las perspectivas del Plan de Sostenibilidad, califique la probabilidad de que el proyecto sea sostenible durante los próximos tres (3) años:

☐ Muy Probable (MP)

☐ Probable (P)

☒ Poco Probable (PP)

☐ Improbable (I)

2.4. DESEMPEÑO DE LOS EJECUTORES

2.4.1. Desempeño de los Organismo Ejecutores en áreas críticas. Evalúe el desempeño de los Organismos Ejecutores (incluyendo co-ejecutores y la Unidad Coordinadora / Ejecutora del proyecto) en las siguientes áreas:

- | | | |
|---|---|---|
| 1. Participación y calidad de sus contribuciones durante el diseño del Proyecto. | Baja ← <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> → Alta | <input type="checkbox"/> N/A |
| 2. Organización de la Unidad Coordinadora/Ejecutora del Proyecto (personal, infraestructura, coordinación, comunicación, etc.) | Baja ← <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> → Alta | <input type="checkbox"/> N/A |
| 3. Coordinación e integración de la Unidad Coordinadora / Ejecutora de Proyecto con el Organismo Ejecutor. | Baja ← <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> → Alta | <input checked="" type="checkbox"/> N/A |
| 4. Monitoreo y evaluación de resultados (línea de base, sistemas, procedimientos, recolección, análisis y reporte de información, etc.) | Baja ← <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> → Alta | <input type="checkbox"/> N/A |
| 5. Capacidad gerencial y proceso de toma de decisiones de la Unidad Coordinadora / Ejecutora de Proyecto. | Baja ← <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> → Alta | <input type="checkbox"/> N/A |
| 6. Cumplimiento oportuno de políticas, procedimientos del Banco y cláusulas contractuales. | Baja ← <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> → Alta | <input type="checkbox"/> N/A |
| 7. Gerencia financiera (disponibilidad de recursos de contrapartida, desembolsos, calidad de los EFA, etc.) | Baja ← <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> → Alta | <input type="checkbox"/> N/A |
| 8. Oportunidad y eficiencia en la adquisición de obras, bienes y servicios de consultoría. | Baja ← <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> → Alta | <input type="checkbox"/> N/A |
| 9. Liderazgo de la alta gerencia del Organismo Ejecutor, sentido de propiedad y apoyo a la ejecución del proyecto. | Baja ← <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> → Alta | <input type="checkbox"/> N/A |
| 10. Acciones concretas por asegurar la sostenibilidad del proyecto | Baja ← <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> → Alta | <input type="checkbox"/> N/A |

2.4.2. Lecciones aprendidas para la organización y funcionamiento de la UEP (medidas adoptadas). A partir de su experiencia en este proyecto, identifique qué medidas adoptadas respecto a la estructura, organización y procesos en la Unidad Coordinadora / Ejecutora de Proyecto, así como los perfiles de su personal resultaron eficaces y explique cómo fueron llevadas a la práctica.

Subprograma de Crédito.

➔ NAFIBO únicamente requirió establecer procedimientos para que las ICI reporten la información necesaria sobre los microcréditos colocados en formatos preestablecidos diseñados en función a los criterios de elegibilidad estipulados en el Reglamento de Crédito con el propósito de verificar el cumplimiento de los mismos, ya que dentro su estructura organizacional contaba con los recursos humanos y los sistemas para procesar esta información y reportarla al Banco, razón por la cual no fue necesario constituir una UEP en su interior.

Subprograma de Cooperación Técnica.

➔ El cambio del personal del SAT a partir de la auditoría especial practicada en el año 2001 y la implementación del esquema de co-financiamiento terciarizado de SDE a través de los Programas Modulares fue una medida acertada que mejoró la notablemente la gestión del SAT permitiéndole recuperar su credibilidad en el sector de la MYPE. Esto fue complementado por medidas como la implementación de un nuevo esquema de supervisión administrado directamente por el SAT a partir del año 2005, que ayudó a medir cualitativamente el desempeño y los resultados de los SDE, y la adecuación de procedimientos administrativos para la verificación de la elegibilidad de los gastos efectuados.

2.4.3. Lecciones aprendidas para la organización y funcionamiento de la UEP (medidas alternativas). Con base en su experiencia durante la implementación de este proyecto, si en un futuro proyecto tuviera la posibilidad de rediseñar la estructura, organización y procesos en la Unidad Coordinadora / Ejecutora de Proyecto, así como los perfiles de su personal, que medidas alternativas recomendaría para mejorar su desempeño.

Subprograma de Crédito.

➔ Para este tipo de Programas Globales de Microcrédito, el Organismo Ejecutor debería solicitar a las ICI información agregada de su cartera y no un detalle individualizado de los microcréditos colocados habida cuenta de su atomización y su alta rotación, además de la fungibilidad de los recursos de sus distintas fuentes, lo cual evitaría costos administrativos en los que las ICI deben incurrir para reportar la información requerida y haría que los fondos ofertados por este tipo de operaciones sean más competitivos en el mercado. En otros términos, debería evaluarse la solidez, la tecnología crediticia y el segmento meta atendido por una ICI microfinanciera para determinar la elegibilidad de los subpréstamos antes que datos sobre colocaciones individuales que tienen características muy distintas respecto a las que se efectúan en los Programas Globales de Crédito Multisectorial a través de bancos.

Subprograma de Cooperación Técnica.

➔ El haber financiado con recursos del Subprograma casi la totalidad del personal técnico del SAT a través de la contratación de consultores individuales, quienes realizaron las labores que correspondían al personal de planta de esa entidad, demostró no tener ningún efecto positivo para la sostenibilidad e institucionalidad del referido Organismo Ejecutor pues, por el contrario, contribuyó con su propia desinstitucionalización. Consecuentemente, a futuro el Banco debe asegurar que en el diseño de proyectos de este tipo el Prestatario garantice la institucionalidad requerida para evitar lo sucedido con el SAT (que desapareció una vez concluida la ejecución del Componente que estuvo a su cargo) y solamente se financie la conformación mínima necesaria de la UEP.

2.4.4. Calificación del desempeño de los Organismos Ejecutores. Con base en el análisis de desempeño realizado en esta sección, en los resultados logrados, así como en la eficiencia en la implementación del proyecto califique el desempeño de los Organismos Ejecutores:

☐ Muy Satisfactorio (MS)

☒ Satisfactorio (S)

☐ Insatisfactorio (I)

☐ Muy Insatisfactorio (MI)

(Explique su calificación)

➔ El desempeño de los tres Organismos Ejecutores que tuvo este Proyecto fue satisfactorio en cuanto a la gestión y el cumplimiento de sus actividades como el logro de sus productos durante los distintos periodos en que fueron ejecutados los respectivos componentes, considerando que en los tres casos el Banco otorgó diferentes prórrogas a los plazos para el último desembolso establecidos contractualmente. Sin perjuicio de lo anterior, debe destacarse el compromiso demostrado y el esfuerzo realizado por el personal que trabajó en el SAT durante la ejecución del Componente a su cargo que permitieron culminar la implementación de los Programas Modulares a pesar de las dificultades institucionales y los problemas presupuestarios que tuvo que enfrentar, además de las diferencias con los contratistas, sin los cuales no hubiera sido posible alcanzar los resultados mencionados.

2.5. BASES PARA LA EVALUACIÓN EX POST

2.5.1. Previsiones para la evaluación ex-post. Si esta operación, de acuerdo con el Contrato de Préstamo, requiere una evaluación ex-post, proporcione la siguiente información sobre las previsiones tomadas (revisar acuerdos entre el Banco, Prestatario y Ejecutor en la Ayuda Memoria del Taller de Terminación de Proyecto):

1. ¿El Contrato de Préstamo requiere una evaluación ex-post para esta operación? ☒ No ☐ Sí

2. ¿Para qué fecha está programada?
3. ¿Quién es el responsable de realizar la evaluación ex-post?
4. ¿Cuánto es el costo estimado?
5. ¿Cuál es la fuente de los recursos financieros para la evaluación ex post?

Fecha comienzo: N/A
 Fecha terminación: N/A
☐ Banco ☐ Prestatario ☒ N/A
 N/A
☐ Recursos de préstamo BID
☐ Recursos del Prestatario
☐ Otra Fuente

Si los recursos provienen de otra fuente, especifique cuál:

➔ No Aplica.

2.5.2. Análisis de capacidad para la evaluación ex-post. Analice la capacidad del Organismo Ejecutor, así como su infraestructura y procesos de información para recolectar, analizar y reportar la información sobre el logro de los futuros efectos e impactos del proyecto, y los principales factores que puedan facilitar u obstaculizar esta evaluación.

➔ No aplica

2.6. OTRAS LECCIONES APRENDIDAS Y RECOMENDACIONES

En forma adicional a las lecciones aprendidas ya registradas en las secciones anteriores de este reporte, a continuación puede registrar otras lecciones aprendidas y recomendaciones que puedan ser útiles para el diseño y/o la implementación de nuevos proyectos:

➔ La responsabilidad del registro de las micro y pequeñas empresas para su acreditación como potenciales demandantes de SDE y beneficiarias de un subsidio directo para acceder a estos servicios debería quedar en manos del Estado en el marco del Servicio de Registro de Comercio de Bolivia y no a través de un registro paralelo como fue el Programa Modular “Informar”. Esto garantizaría la existencia de un único registro confiable a cargo de un tercero y evitaría susceptibilidades sobre posibles sesgos que pudiesen ocurrir por parte de la entidad que administra la colocación de los subsidios.

➔ Es preciso que al interior del Banco se reflexione sobre las normas y procedimientos de adquisiciones que rigen la contratación de bienes y servicios en la ejecución de los proyectos pues en esta operación se evidenció que los mismos incidieron de manera determinante en los tiempos de ejecución de los Componentes del Subprograma de Cooperación Técnica (ya que en el Subprograma de Crédito no existieron adquisiciones). Se recomienda que para futuros proyectos los procedimientos de adquisiciones y el nivel de sus controles sean aplicados en función del riesgo evaluado para cada operación para que, de esta manera, la ejecución esté concentrada en los resultados e impactos antes que en el cumplimiento de los procedimientos administrativos.

Anexos 1-A y 1-B

Financiamiento del Proyecto

Anexo 1-A

Fuente de Financiamiento

(Montos en millones de USD\$)

Categoría de Inversión	Original				Actual				Brecha como % del Original			
	BID (1)	Prestatario (2)	Otras Fuentes (3)	Total (4)	BID (5)	Prestatario (6)	Otras Fuentes (7)	Total (8)	BID (9)	Prestatario (10)	Otras Fuentes (11)	Total (12)
01.00.00.00	18,81	-	4,75	23,68	12,85	1,38	2,59	16,82	-31,69	+100,00	-45,47	-28,61
01.01.00.00	14,85	-	3,75	18,60	16,35	-	5,93	22,28	+10,10	-	+58,13	+19,78
02.00.00.00	-	-	-	-	2,53	0,15	-	2,68	+100,00	+100,00	-	+100,00
03.00.00.00	-	-	-	-	0,17	0,01	-	0,18	+100,00	+100,00	-	+100,00
04.00.00.00	-	-	-	-	0,17	-	-	0,17	+100,00	-	-	+100,00
05.00.00.00	-	-	-	-	0,07	-	-	0,07	+100,00	-	-	+100,00
06.00.00.00	0,99	0,25	-	1,24	0,11	0,03	-	0,14	-88,89	-88,00	-	-88,71
07.00.00.00	-	-	-	-	0,35	0,15	-	0,50	+100,00	+100,00	-	+100,00
08.00.00.00	-	-	-	-	0,16	-	-	0,16	+100,00	+100,00	-	+100,00
09.00.00.00	-	-	-	-	0,04	0,07	-	0,11	+100,00	+100,00	-	+100,00
10.00.00.00	-	-	-	-	0,04	-	-	0,04	+100,00	-	-	+100,00
11.00.00.00	-	-	-	-	0,29	0,13	-	0,42	+100,00	+100,00	-	+100,00
12.00.00.00	-	-	-	-	0,04	-	-	0,04	+100,00	-	-	+100,00
13.00.00.00	-	-	-	-	0,01	-	-	0,01	+100,00	-	-	+100,00
87.00.00.00	0,35	-	-	0,35	0,35	-	-	0,35	-	-	-	-
TOTAL	35,00	0,25	8,50	43,75	33,53	1,92	8,52	43,97	-	-	-	-

Anexo 1- B
Calendario de Inversiones
(Montos en millones de US\$)

Años	Original (*)				Actual				Brecha
	BID	Prestatario	Otros	Total	BID	Prestatario	Otros	Total	(8)- (4)
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)
1999	4,99	0,03	0,86	5,88	6,17	-	2,06	8,23	+2,35
2000	8,81	0,08	2,62	11,51	2,86	0,35	1,01	4,22	-7,29
2001	10,60	0,08	2,62	13,30	10,10	0,36	2,97	13,43	+0,13
2002	10,60	0,06	2,40	13,06	2,74	0,25	0,16	3,15	-9,91
2003	-	-	-	-	1,48	0,16	0,21	1,85	+1.85
2004	-	-	-	-	2,95	0,30	0,38	3,63	+3.63
2005	-	-	-	-	5,60	0,28	1,15	7,03	+7,03
2006	-	-	-	-	1,63	0,22	0,58	2,43	+2,43
TOTAL	35,00	0.25	8,50	43,75	33,53	1,92	8,52	43,97	+0.22

Anexo 1- C

Información Financiera y Estados Financieros Auditados
(Para ser completado por el Especialista Financiero)

1. Capacidad del Organismo Ejecutor. Evalúe en términos generales la capacidad del Organismo Ejecutor para administrar los recursos del proyecto en forma eficiente y transparente (sistemas de información, procedimientos, capacidad del personal, etc.).

Subprograma de Crédito.

➔ NAFIBO administró los recursos del Financiamiento de forma eficiente y transparente ya que contaba con los procedimientos contables y sistemas de información necesarios para este propósito.

Subprograma de Cooperación Técnica.

➔ Durante los dos primeros años de ejecución del Componente de Apoyo Directo a la MYPE (1999-2000) el SAT enfrentó serios problemas en cuanto a procedimientos contables, sistemas de información y personal calificado para la administración de los recursos del Financiamiento que derivó en la declaratoria por parte del Banco de gastos inelegibles por US\$122.195,18. Posteriormente y en el marco de la ejecución de los Programas Modulares, el SAT contrató personal idóneo y desarrolló los sistemas de información necesarios para una administración financiera eficiente y transparente que permitió concluir con la ejecución de dicho Componente.

➔ A pesar de no haber desarrollado sistemas de información y procedimientos contables específicos para la administración financiera del Componente que fue ejecutado por el VME, el Organismo Ejecutor contó con el personal idóneo y capacitado en las normas de administración financiera de proyectos financiados por el Banco que permitió una administración eficiente y transparente de los recursos asignados a dicho componente.

2. Sistema Contable y Control Interno. Evalúe la eficacia de los sistemas contable y de control interno que utilizó el Organismo Ejecutor durante la implementación del proyecto para producir información financiera confiable y en forma oportuna.

Subprograma de Crédito.

➔ El sistema contable y de control interno utilizado por NAFIBO para la administración de los recursos del Financiamiento fue eficaz y la información financiera producida fue confiable y oportuna, lo cual se reflejó en los Estados Financieros Auditados del Subprograma durante todos los años de su ejecución.

Subprograma de Cooperación Técnica.

➔ En la primera fase de ejecución del Componente de Apoyo Directo a la MYPE (1999-2000) se detectaron serios problemas de control interno y procedimientos contables en el SAT que resultaron en gastos declarados no elegibles referidos en el punto anterior. Esto llevó a que para la ejecución de los Programas Modulares, el SAT desarrollara nuevos procedimientos contables y de control interno necesarios para producir la información financiera confiable y oportuna del Componente a su cargo.

➔ No obstante las limitaciones señaladas anteriormente, el sistema contable y de control interno del VME demostró eficacia para producir la información financiera del Componente ejecutado por ese Viceministerio en forma confiable y oportuna.

3. Calidad de la información financiera. Evalúe la calidad de la información financiera que el Organismo Ejecutor presentó al Banco durante la implementación del proyecto (Informes de Progreso, Informe de Fondo Rotatorio, Estados Financieros, etc.).

Subprograma de Crédito.

➔ La información financiera presentada por NAFIBO durante la ejecución del Subprograma a su cargo en sus informes, solicitudes de desembolso y Estados Financieros Auditados siempre fue confiable y oportuna. Sin embargo, existieron algunas dificultades en la información provista por las ICI pues ésta no era homogénea en el grado de detalle sobre los criterios de elegibilidad de los microcréditos colocados las cuales fueron resueltas de forma adecuada por NAFIBO.

Subprograma de Cooperación Técnica.

➔ Por lo señalado en los puntos anteriores, la calidad de la información financiera provista por el SAT en la primera fase de ejecución del Componente de Apoyo Directo a la MYPE (1999-2000) fue muy pobre. Sin embargo, durante la ejecución de los Programas Modulares y producto de las acciones mencionadas, la información financiera provista por el SAT en sus informes, solicitudes de desembolsos y Estados Financieros Auditados mejoró sustancialmente llegando a ser confiable y oportuna.

➔ La información financiera provista por el VME en sus informes, solicitudes de desembolsos y Estados Financieros Auditados fue confiable y oportuna.

4. Estados Financieros Auditados. Teniendo en cuenta la historia registrada en el LMS sobre las calificaciones de los Estados Financieros Auditados (Limpia, Salvedades, Negación, Abstención), evalúe en términos generales la calidad y oportunidad de los EFA.

Subprograma de Crédito.

➔ Los Estados Financieros Auditados del Componente ejecutado por NAFIBO fueron siempre presentados con opinión limpia dentro el plazo establecido contractualmente y la calidad de los mismos fue buena. El Organismo Ejecutor contrató a la misma firma auditora durante el periodo de ejecución práctica que favoreció la situación descrita.

Subprograma de Cooperación Técnica.

➔ Si bien los Estados Financieros Auditados del Componente ejecutado por el SAT fueron presentados por el Organismo Ejecutor siempre dentro el plazo establecido contractualmente y, no obstante hubo un cambio de firma auditora en los dos últimos años y en algunas gestiones los auditores expresaron algunas salvedades en sus dictámenes que estuvieron relacionadas principalmente con la falta de documentación de respaldo de algunos gastos efectuados con cargo al Financiamiento y a observaciones de control interno que explican la identificación de gastos no elegibles (cuya devolución al Banco recién fue realizada una vez concluyó su ejecución), la calidad de los mismos fue continuamente buena.

➔ El VME presentó anualmente al Banco los Estados Financieros Auditados del componente que ejecutó en el plazo establecido contractualmente habiendo constatado la buena calidad de los mismos en todas las gestiones.

5. Lecciones Aprendidas. Registre las principales lecciones aprendidas a partir de la ejecución de esta operación relevantes para mejorar la administración financiera y contable de futuras operaciones.

Subprograma de Crédito.

➔ En proyectos globales de microcrédito se debe tomar en cuenta la tecnología crediticia y el segmento meta que atienden las ICI a fin de que la administración financiera por parte del Banco no requiera información a nivel de detalle de cada uno de los créditos individuales colocados, habida cuenta de la atomización de las colocaciones y su alta rotación dados sus montos y plazos además de la dinámica del sector de la MYPE. Por tanto, la administración financiera debe ser a nivel de los subpréstamos a las ICI y la información que se les solicite para este propósito debe ser a nivel agregado de su cartera como de los indicadores financieros que sustenten su solidez.

Subprograma de Cooperación Técnica.

➔ La administración financiera de los Programas Modulares demostró que es necesario optimizar los mecanismos para el rescate de bonos y el pago de los mismos que faciliten la verificación de las condiciones de elegibilidad y aseguren agilidad en el desembolso de los subsidios. La experiencia en la ejecución de estos programas demostró la necesidad de simplificar los procedimientos que fueron establecidos habida cuenta de los retrasos que se experimentaron para la justificación de los gastos efectuados con cargo al Financiamiento.

Memorando del Organismo Ejecutor

INFORME DE TERMINACIÓN DE PROYECTO

PROJECT COMPLETION REPORT – PCR

Memorando del Organismo Ejecutor

NAFIBO SAM

Presentado al Banco Interamericano de Desarrollo (BID)

Fecha en que fue enviado al Banco 29 de diciembre de 2006

La eficacia de este reporte para mostrar los resultados al terminar la ejecución del proyecto, propiciar la sostenibilidad de beneficios del proyecto y capitalizar las lecciones aprendidas para mejorar el diseño y la implementación de futuras operaciones depende en gran medida de la participación de la Institución Prestataria, los Organismos Ejecutores y los beneficiarios del proyecto en la preparación de este reporte.

Por esta razón, su contribución como autor del Memorando del Ejecutor será muy valiosa, en la medida que el conocimiento y experiencia sobre la implementación del proyecto, el análisis de la información sobre resultados y las opiniones de los beneficiarios sean transmitidos de la manera más objetiva posible y con independencia de criterio.

Instrucciones para completar el Memorando

Al completar este Memorando tenga en cuenta las siguientes recomendaciones:

- ☐ No olvide completar la portada y el recuadro sobre datos básicos del proyecto con la información necesaria
- ☐ Es muy importante que revise las Guías PCR que serán proporcionadas por la Representación del Banco, en particular el anexo técnico "Guía Práctica para la Preparación del PCR". Este anexo presenta una serie de orientaciones, consejos y ejemplos prácticos útiles para completar la información que requiere el PCR. Recuerde que las preguntas para el Banco y para el Ejecutor son iguales, al igual que su numeración, con excepción del primer dígito (para el Banco inician con el número 2, ejemplo 2.1.1.1., Mientras que para el Ejecutor inician con 3, ejemplo, 3.1.1.1.)
- ☐ Responda las preguntas abiertas en forma concisa. Lo deseable es limitar las respuestas a 10 renglones cada una como máximo. En todo caso, por favor, no se exceda de 15 renglones por respuesta. Si requiere presentar información adicional importante con evidencia sobre resultados del proyecto, utilice el anexo 5 "Anexo Documental", un anexo opcional que se puede enviar a la Representación como documento separado (ver Guía PCR para una descripción de este anexo).
- ☐ Por favor, marque con una X dentro del corchete correspondiente la respuesta a aquellas preguntas dónde hay opciones disponibles. Ejemplos:

☐ Muy Efectivo

☒ Efectivo

☐ Poco Efectivo

☐ Inefectivo

1. Análisis de problemas

Baja ← ☐ ☐ ☐ ☒ ☐ → Alta ☐ N/A

Datos básicos del proyecto

Nombre del proyecto: **Programa de Apoyo Integral a la Pequeña y Microempresa**
Sub Programa de Crédito Número del proyecto: **BO 0171**

Número de Préstamo/CT: **1020/SF-BO**

Nombre del Organismo Ejecutor: **Nacional Financiera Boliviana SAM**

Nombre del autor del Memorando del Ejecutor: **Edgar Cardona**

Posición (cargo) en el Organismo Ejecutor: **Gerente de Negocios**

3. MEMORANDO DEL EJECUTOR

3.1 ANÁLISIS DE RESULTADOS (PRODUCTOS, EFECTOS E IMPACTOS)

Productos (outputs) obtenidos. Descripción de los productos del proyecto por componente y análisis de factores que afectaron su ejecución, Descripción del Proyecto y sus indicadores.

3.1.1.1. Análisis de indicadores de producto. Registre los indicadores de los productos obtenidos en cada componente usando los mismos indicadores de producto (*outputs*) que aparecen en el ISDP / PPMR (la Representación podrá suministrar los indicadores del ISDP / PPMR). Compare los indicadores en las columnas Logrado y Planeado. Si existe una diferencia significativa entre ellos, describa brevemente los factores responsables de la diferencia

COMPONENTE 1 – Indicadores de producto	
PLANEADO	LOGRADO
1.1. Monto promedio de subpréstamos otorgados (durante cada año de ejecución): US\$ 1.500 desde inicio del Programa.	Los Montos promedios de los subpréstamos otorgados durante la ejecución del subprograma son los siguientes de acuerdo a fuentes propias 1999 – Monto Promedio US\$ 7532000 – Monto Promedio US\$ 2.399 2001 – Monto Promedio US\$ 2.650 2002 – Monto Promedio US\$1.7142003 – Monto Promedio US\$ 1.734 2004 – Monto Promedio US\$ 1.821 2005 – Monto Promedio US\$ 1.545Monto Promedio subprograma: US\$ 1.802- 1.1 El número de sub préstamos otorgados hasta el 30/06/2006 superan los 90.797.-
1.2. Número de subpréstamos otorgados: 15.000 créditos otorgados a micro y pequeños empresarios hasta la finalización de la ejecución del Subprograma.	1.1. El nivel de la Cartera en Mora l de las ICI afiliadas a ASOFIN es el siguiente: Gestión 1999 – 6.35 %

1.3. Nivel de Cartera en Mora neta de provisiones sobre la cartera total de las ICI participantes menor al 5% (durante cada año de ejecución).	Gestión 2000 – 9.14% Gestión 2001 – 12.13 % Gestión 2002 – 7.20 % Gestión 2003 – 4.83 % Gestión 2004 – 3.06 % Gestión 2005 – 2.27%

3.1.1.2. Identificación de los productos logrados. Teniendo en cuenta los indicadores de producto en los diferentes componentes del proyecto, describa sintéticamente los productos clave (*key outputs*) obtenidos por este proyecto

- 1 Al finalizar el componente los datos estadísticos del sector microfinanciero muestran que ha beneficiado a 43.750 subprestatarios con un monto promedio de 1.787 dólares americanos.
- 2 Se han identificado varios factores a los que se les puede atribuir las diferencias en los indicadores mostrados en los puntos anteriores, entre los cuales se han evaluado los siguientes como los más importantes:

El dato final de 90.797 microempresarios beneficiados con recursos del Subprograma es una cifra bastante significativa, la cual podría muy bien haber sufrido un cambio importante en su expresión si consideramos que una buena parte de la cartera fue otorgada a grupos solidarios de más de 2 participantes, lo cual nos hace inferir que en realidad esta cifra podría ser ampliamente superada, si las ICI hubiesen reportado cada uno de los nombres de los beneficiarios.

Por otro lado se puede observar que en los indicadores de cartera en mora que maneja ASOFIN sobre sus entidades afiliadas, se tiene una tendencia decreciente de este indicador en los últimos 5 años, lo cual se puede explicar como una mejora en su tecnología crediticia, en la cual se puede observar que cada ICI tiene un conocimiento pleno de sus clientes y de sus actividades.

- 3 Al finalizar el subprograma los datos estadísticos del sector microfinanciero muestra los siguientes datos relacionados al tema Genero:

Mujeres: Gestión: 2002: 88.255, 2003: 92.691, 2004: 132.938, 2005: 156.963 y a Jun 2006: 161.336

Hombres: Gestión: 2002: 82.457, 2003: 93.000, 2004: 125.447, 2005: 157.748 y a jun 2006: 173.425

Cabe mencionar que en muchos casos no se pudo identificar apropiadamente el género de los subprestatarios, toda vez que la tecnología microfinanciera en gran parte de sus colocaciones otorga recursos a grupos solidarios y que las ICI en sus reportes de cartera sólo muestra el nombre del representante del grupo y no los muestra en detalle.

3.1.2. Efectos (*outcomes*) e impactos del proyecto. Descripción de los logros del proyecto en relación con su Objetivo de Desarrollo (OD o propósito en el marco lógico del proyecto)

3.1.2.1. Análisis de indicadores de efecto (*outcome*). Registre los indicadores del logro del Objetivo de Desarrollo (*outcome*) usando los mismos indicadores de efecto (*outcome*) del ISDP/PPMR (la Representación podrá suministrar los indicadores del ISDP / PPMR). Compare los indicadores de los efectos Logrados y Planeados. Si existe una diferencia significativa entre ellos,

explique brevemente los factores responsables de la diferencia.

OBJETIVO DE DESARROLLO Indicadores de Efecto (Propósito)	
PLANEADO	LOGRADO
1. Crecimiento significativo de la cartera de microcrédito vigente y del volumen de ahorros captados por las ICI participantes respecto a la situación a la finalización de la ejecución del Subprograma de Crédito respecto a la situación antes de su inicio.	<p>Durante la ejecución del Subprograma el volumen y porcentaje de la cartera colocada con recursos del Subprograma ha tenido el siguiente comportamiento:</p> <p>Gestión 1999 – USD\$ 5.183.333.- Gestión 2000 – USD\$ 6.058.333.- Gestión 2001 – USD\$ 8.929.999.- Gestión 2002 – USD\$ 13.151.666.- Gestión 2003 – USD\$ 14.149.999.- Gestión 2004 – USD\$ 9.916.666.- Gestión 2005 – USD\$ 9.549.999.- Gestión 2006 – USD\$ 16.018.333.- (a junio/06)</p>
→	

3.1.2.2. Identificación de efectos intermedios (*outcomes*) e impactos iniciales. Considerando los productos (*outputs*) logrados por el proyecto, en la medida de lo posible, identifique los efectos (*outcomes*) intermedios y los impactos iniciales logrados hasta el momento

Efectos Intermedios

Al finalizar el subprograma, se puede afirmar que éste generó en el tiempo de su implementación efectos importantes en la evolución de la cartera microcrediticia y en el crecimiento de cultura crediticia en el sector de la micro y pequeña empresa, lo cual ha coadyuvado a la profundización del sector microfinanciero y al acceso de financiamiento a sectores históricamente desatendidos.

Los factores más importantes en el crecimiento de la cartera y de las captaciones de las ICI intermediarias de los recursos de Micro y Pequeña empresa, se deben principalmente al apoyo financiero de los organismos multilaterales y a la creación paulatina de una cultura crediticia en los sectores que con anterioridad a estos programas no contaban con las posibilidades de acceder a créditos tradicionales en el sistema financiero

Impactos Iniciales

En este tema se ha podido identificar que el subprograma ha tenido un gran efecto inicial facilitando el acceso al crédito a un sector históricamente desatendido y promoviendo el desarrollo de una cultura crediticia de manera rentable y sobre todo sostenible.

3.1.2.3. Identificación de los futuros efectos (*outcomes*) e impactos. Considerando los productos (*outputs*) que fueron obtenidos, identifique los futuros efectos e impactos que se espera obtener y

* Fuente: ASOFIN y NAFIBO SAM

describa de qué manera los productos contribuyen al logro de esos efectos e impactos

A través de un cálculo porcentual sobre las estadísticas del programa se ha podido determinar que la cartera del Subprograma tendrá una rotación estimada en al menos 10 veces desde 1999 a la fecha de pago final (2039), lo cual definitivamente permitirá un efecto multiplicador en el acceso a créditos y en la generación de empleo en el sector que en el largo plazo, podría traducirse en un mayor fortalecimiento del sector Microempresario

3.1.2.4. Análisis de los supuestos (de productos a efectos). Enumere las condiciones favorables que deben darse para lograr el propósito del proyecto y explique por qué son necesarias

1. Se mantiene la prioridad política del gobierno hacia el sector. Se considera necesario contar con estabilidad política, económica y social en el país que priorice el fomento de políticas a favor del sector para poder para continuar ejecutando los recursos del subprograma, toda vez que, de suceder alguna cosa extraordinaria en alguna de estas variables, los resultados en la colocación y recuperación de dichos recursos se verían seriamente afectados y los objetivos principales del Subprograma no podrían cumplirse adecuadamente.

2. Se mantienen condiciones económicas favorables para el otorgamiento de crédito a los pequeños y microempresarios (crecimiento económico).

Se considera necesario contar con Instituciones económicamente viables para tener sostenibilidad en la colocación de los recursos del Subprograma, especialmente en lo concerniente a indicadores de elegibilidad para acceder a la intermediación de los recursos del Subprograma.

Es necesario mencionar que las condiciones identificadas están muy relacionadas entre sí, toda vez que si no existiese estabilidad política, económica y social en el país las entidades de intermediación sufrirían los efectos de dicha inestabilidad directamente en sus indicadores financieros, especialmente en sus indicadores de mora, captaciones y colocaciones entre otros.

¿Se observan inequidades en el acceso a los beneficios del proyecto por parte de subgrupos dentro de la población objetivo por razón de género, localización, origen étnico, sector rural/ urbano, nivel de ingreso u otras razones? Si esto es así, ¿a qué se deben?

En la administración del Subprograma no se han evidenciado inequidades en el acceso de los beneficiarios del proyecto referido a género, origen étnico o niveles de ingreso, sin embargo se ha visto que la mayoría de los beneficiarios se encuentran ubicados dentro del eje central y a nivel urbano y periurbano, lo cual no quiere decir que existió inequidad, más bien se puede decir que las ICIs que intermedian estos recursos, a nivel del eje central y en los sectores urbanos y periurbanos principalmente, no cuentan en muchos de los casos con agencias importantes fuera del eje central y en los sectores rurales, es por esto que las estadísticas muestran colocaciones inferiores fuera del eje central y en el sector rural.

3.1.2.6. ¿Se produjo algún tipo de efecto adverso causado sin intención por este proyecto en la población y/o en el medio ambiente? Si esto es así, ¿qué medidas se han tomado?

Ninguno que haya sido de conocimiento de NAFIBO SAM.

3.1.2.7. Seguramente los resultados del proyecto han contribuido al logro, o bien de las metas establecidas en la estrategia de desarrollo sectorial o nacional vigente del país prestatario, o bien a los

indicadores de la actual Estrategia de País del Banco. Si esto es así, especifique a qué meta o indicador de resultados está contribuyendo el proyecto y explique de qué manera y en qué medida lo hace.

Los resultados del proyecto han contribuido al logro de las metas establecidas tanto en la estrategia de desarrollo sectorial como en la estrategia nacional anterior y vigente, toda vez que con los recursos del Subprograma se ha contribuido a la profundización del sector micro financiero inyectando recursos frescos a este sector y generando fuentes de empleo en el país, lo cual de alguna manera ha incidido positivamente en la reducción de la pobreza, la cual es y será una de las estrategias gubernamentales más perseguidas para alcanzar las metas del milenio.

Para graficar de mejor manera el impacto en la generación de empleo, a continuación se muestra estadísticas del sector en cuanto a la generación de empleo:

Gestión: 2002: 171.180, 2003: 186.375, 2004: 259.485, 2005: 315.687 y a Jun 2006: 336.537*

3.1.2.8. ¿Hubo cambios significativos en el contexto en que se implementó el proyecto y/o en las políticas sectoriales / nacionales y/o en las estrategias de desarrollo? Si fue así, explique cómo el proyecto fue adaptado para dar respuesta a esos cambios

Durante la ejecución del proyecto se han aplicado políticas sectoriales diversas con la finalidad de consolidar y coadyuvar la profundización y crecimiento del sector, por ejemplo a través de cooperación técnica o reembolsable del FOMIN otorgados a la SBEF dirigidos a la implementación de políticas dirigidas al microcrédito.

Por otro lado se debe mencionar que no hubo cambios significativos en el contexto en el que se implementó el proyecto, sin embargo existe actualmente un enfoque diferente en las políticas de desarrollo tanto sectorial como en las estrategias de desarrollo por parte del actual gobierno.

Finalmente, después de la ejecución real del Subprograma, entraron en vigencia nuevas políticas sectoriales y de desarrollo en las cuales se puede mencionar que se ha publicado oficialmente el Plan Nacional de Desarrollo en el cual se priorizará la ayuda financiera al sector de las micro, pequeñas y medianas empresas con la inyección de recursos frescos a través de un Banco de Desarrollo Productivo, teniendo el Estado un rol protagónico a diferencia de otras gestiones gubernamentales en las que el estado participaba de manera indirecta en el quehacer financiero y dejaba al mercado interponer sus fuerzas internas para su desarrollo.

3.1.2.9. Recálculo de la Tasa Interna de Retorno (TIR). Si el proyecto incluyó ex ante un cálculo de la tasa de retorno esperada, ¿cuál fue la tasa de retorno esperada y cuál es la tasa de retorno real?

No aplica al Subprograma.

3.1.2.10. Recálculo de otros indicadores de evaluación económica. Si el proyecto incluyó ex ante otras estimaciones de evaluación económica (costo-efectividad, costo-eficiencia y costo-beneficio), ¿cuál fue el indicador esperado y cuál es el indicador real?

No aplica al Subprograma.

3.1.2.11. Calificación de la efectividad del proyecto en términos de su objetivo de desarrollo (OD). Teniendo en cuenta los análisis realizados en las secciones 3.1.1. y 3.1.2., califique la efectividad del proyecto en términos de su objetivo de desarrollo

☒ Muy Efectivo

☐ Efectivo

☐ Poco Efectivo

☐ Inefectivo

Fue muy efectivo al alcanzar el objetivo de desarrollo del Subprograma que es el de facilitar el acceso al crédito a las micro y pequeñas empresas y mejorar las condiciones de financiación consolidando su participación continua y habitual del grupo objetivo a los servicios financieros formales, toda vez que al haber ejecutado el 100% del financiamiento se ha logrado el cumplimiento del primer objetivo superior si consideramos que los US\$ 16.5 MM tiene carácter revolvente en el sector microfinanciero. En consecuencia, se puede afirmar que se ha facilitado el ingreso de micro y pequeños empresarios al sistema financiero y servicios financieros formales en condiciones de mercado con un servicio sostenible

3.2. ANALISIS DE LA IMPLEMENTACION

3.2.1. Medición del desempeño del proyecto

3.2.1.1. Elementos para monitoreo y evaluación. En una escala de 1 a 4 establezca la calidad de los siguientes elementos necesarios para medir el desempeño del proyecto:

1. Análisis de problemas	Baja	←	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	→	Alta	<input type="checkbox"/>	N/A
2. Estrategia de intervención en respuesta al(los) problema(s) identificados	Baja	←	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	→	Alta	<input type="checkbox"/>	N/A
3. Identificación de efectos (<i>outcomes</i>) e impactos esperados	Baja	←	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	→	Alta	<input type="checkbox"/>	N/A
4. Identificación de productos (<i>outputs</i>) esperados	Baja	←	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	→	Alta	<input type="checkbox"/>	N/A
5. Indicadores de efectos (<i>outcomes</i>) esperados	Baja	←	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	→	Alta	<input type="checkbox"/>	N/A
6. Indicadores de productos (<i>outputs</i>) esperados	Baja	←	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	→	Alta	<input type="checkbox"/>	N/A
7. Línea de base de efectos (<i>outcomes</i>) esperados	Baja	←	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	→	Alta	<input type="checkbox"/>	N/A
8. Línea de base de productos (<i>outputs</i>) esperados	Baja	←	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	→	Alta	<input checked="" type="checkbox"/>	N/A
9. Supuestos de productos a efectos	Baja	←	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	→	Alta	<input type="checkbox"/>	N/A
10. Definición de responsabilidades para la recolección de información	Baja	←	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	→	Alta	<input type="checkbox"/>	N/A
11. Plan para la implementación del proyecto	Baja	←	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	→	Alta	<input type="checkbox"/>	N/A
12. Plan de Adquisiciones	Baja	←	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	→	Alta	<input checked="" type="checkbox"/>	N/A

3.2.1.2. Análisis de factores críticos del diseño. Considerando los elementos del diseño del proyecto evaluados en el punto anterior, describa los principales factores (máximo 3) que tuvieron la mayor influencia (positiva y/o negativa) en la medición de su desempeño

Influencia Positiva 1.- Identificación de productos

2.- Plan para la implementación del proyecto

Influencia Negativa

Influencia Negativa

Estrategia de intervención en respuesta a los problemas identificados

3.2.1.3. Lecciones aprendidas para el diseño (medidas adoptadas). Describa en forma concreta qué medidas fueron adoptadas para mejorar los aspectos previstos en el diseño del proyecto en relación con la medición del desempeño del proyecto

1.El reglamento de crédito aprobado por el BID es muy rígido en cuanto al nivel de información solicitada a las ICI (tecnología individual), por lo cual a requerimiento de NAFIBO SAM en su calidad de Organismo Ejecutor se solicitó la flexibilización de los mismos sin éxito.

2.Se modificó la tasa de interés pasivapactada con la República de Bolivia en función a la tendencia de mercado (de TPPa -1.5 % a la TPP -1.5%).

3.2.1.4. Lecciones aprendidas para el diseño (medidas alternativas). Con base en su experiencia en este proyecto, describa en forma concreta qué medidas recomienda para mejorar la medición del desempeño en el diseño de futuros proyectos

Con la finalidad de mejorar la medición del desempeño en futuros proyectos, nos permitimos sugerir que se implemente el seguimiento y monitoreo integral de las ICI, basados en indicadores financieros estratégicos, calidad y cualidad de la cartera de créditos y otros que permitan apreciar el estado de la entidad en su conjunto y no solamente de los créditos otorgados con recursos del BID, eliminando el control individualizado.

Esto no sólo tendría una incidencia positiva en la generación de estadísticas de la cartera del Subprograma a partir de la información de las ICI si no tendría un mayor efecto en la competitividad de los recursos de este subprograma, toda vez que las ICI elegibles no tendrían que incurrir en costos operativos que en algunos casos impidieron el uso de los recursos del Subprograma.

Por otro lado, se considera de mucha utilidad que los equipos de proyectos del BID a cargo de originar nuevos proyectos puedan entrevistarse con los diferentes actores para poder captar ideas, sugerencias y recomendaciones que podrían ser de mucha utilidad en la elaboración de la normativa a ser requerida en su implementación.

3.2.1.5. Información disponible durante la implementación del proyecto. En una escala de 1 a 4 califique el grado de cumplimiento y la calidad de las siguientes tareas que deben ser realizadas por el Organismo Ejecutor para generar información necesaria para la medición de desempeño del proyecto:

1. Establecimiento de procesos y mecanismos para recolección y análisis de datos (fuente de datos, responsables, periodicidad y características de la información)	Baja <[] [x] [] [] → Alta [] N/A
2. Recolección de información de línea de base de efectos	Baja <[] [] [x] [] [x] → Alta [] N/A
3. Recolección de formación de línea de base de productos	Baja <[] [x] [] [] [] → Alta [] N/A
4. Recolección, análisis y reporte de información sobre recursos disponibles y actividades realizadas	Baja <[] [] [] [x] [] → Alta [] N/A
5. Recolección, análisis y reporte de información sobre productos generados por el proyecto y su contribución al logro de los efectos esperados	Baja <[] [] [] [] [x] → Alta [x] N/A
6. Recolección, análisis y reporte de información sobre efectos e impactos generados por el proyecto y su contribución a las metas establecidas en la estrategia de desarrollo sectorial y nacional	Baja <[] [] [] [x] [] → Alta [] N/A

3.2.1.6. Análisis de factores críticos para medición de desempeño durante la implementación. Considerando los procesos del punto anterior, describa los principales factores (máximo 3) que tuvieron la mayor influencia (negativa o positiva) en la medición de desempeño del proyecto durante su implementación

Factores de Influencia Positiva

Durante la implementación del proyecto se puede ponderar positivamente el establecimiento claro de los procesos y mecanismos para recolección y análisis de datos con la identificación adecuada de los responsables, la periodicidad y sus características claramente estipuladas dentro del subprograma del contrato de Préstamo y Reglamento de Crédito.

Factores de Influencia Negativa

A nivel productos se ha podido identificar que si bien se requiere información estadística sobre la cartera del Subprograma, dicha información no es suficiente para poder determinar efectivamente los efectos e impactos generados por el Subprograma en su contribución a las metas establecidas en la estrategia de desarrollo sectorial y nacional. Por lo tanto se debería replantear esta idea y ver la posibilidad de contratar a algún experto que pueda determinar los efectos e impactos del Subprograma en la contribución al cumplimiento de las metas establecidas en la estrategia del desarrollo sectorial y nacional.

3.2.1.7. Lecciones aprendidas en la implementación (medidas adoptadas). Describa en forma concreta qué medidas fueron adoptadas a fin de obtener la información necesaria (en cantidad y calidad) para medir el desempeño del proyecto

Considerando la existencia de la información dispersa para efectuar los análisis de cartera requeridos en el Reglamento de Crédito, se solicitó a cada una de las ICI habilitadas para el proyecto información sobre su situación financiera a nivel de sus indicadores, asimismo se requiere que las ICI que sean beneficiadas con los recursos del Subprograma nos envíen sus estados de cartera, donde justifiquen detalladamente a los subprestatarios y sus aportes locales.

Producto de lo anterior, la información cuantitativa y cualitativa del Sector, es pública y elaborada por ASOFIN de manera consistente.

3.2.1.8. Lecciones aprendidas para la implementación (medidas alternativas). Con base en su experiencia en este proyecto, describa en forma concreta qué medidas recomienda para mejorar la medición del desempeño durante la implementación de futuros proyectos

Exactamente lo señalado en el punto 3.2.1.4

3.2.2. Factores que afectaron la ejecución del proyecto (según ISDP/PPMR)

Marque las razones principales para clasificaciones de Insatisfactorio/Muy Insatisfactorio en el PE o Baja Probabilidad/Improbable en el logro del OD, y refleja en las Secciones V (Estado Actual y Perspectivas) y VII (Temas Principales y Acciones)

<input type="checkbox"/> Aprobación Legislativa	<input type="checkbox"/> Desempeño Proveedor/Contratista	<input type="checkbox"/> Auditoría externa calificada
<input type="checkbox"/> Compromiso Prestatario/Agencia Ejecutora	<input type="checkbox"/> Diseño proyecto/componentes	<input type="checkbox"/> Cambios de política Nacionales
<input type="checkbox"/> Escasez de fondos de contrapartida	<input type="checkbox"/> Demoras en cumplimiento de condiciones contractuales	<input type="checkbox"/> Cambios de política de la Agencia
<input type="checkbox"/> Capacidad institucional de la agencia ejecutora	<input type="checkbox"/> Eficiencia del Banco (demoras en responder)	<input type="checkbox"/> Cambios de política del Banco
<input type="checkbox"/> Oposición política/comunidad	<input type="checkbox"/> Dificultades en adquisiciones	<input type="checkbox"/> Falta de un sistema de seguimiento/evaluación

- ☐ Desempeño consultores ☐ Problemas ambientales ☐ Otro:
☐ Coordinación inter-agencias ☐ Sobrecostos

(3.2.3. Análisis de factores críticos para el éxito del proyecto)

Factores críticos para la obtención de los productos (*outputs*)

3.2.3.1. Identificación de factores negativos para obtener los productos. Describa cuáles fueron los principales factores (máximo 3) que afectaron negativamente la ejecución de los componentes del proyecto y la obtención de sus productos (*outputs*) en términos de cantidad, calidad y oportunidad y analice por qué

Uno de los factores negativos más importantes en la ejecución del Subprograma de crédito fue la rigidez inicial del Reglamento de Crédito, que tubo poca aceptación entre nuestros potenciales clientes, por tener entre sus requisitos, plazos muy cortos y tasas de interés poco aplicables a la realidad de ese momento etc., sin embargo, el Banco, en atención a un requerimiento de NAFIBO en su condición de Organismo Ejecutor, flexibilizó varios de los requisitos que afectaban negativamente la ejecución del Subprograma.

Otro factor que efecto determinadamente la ejecución del Subprograma fueron los varios requisitos de información sobre la cartera colocada con recursos del Subprograma, los cuales ocasionaron definitivamente un desincentivo entre nuestros clientes para optar a recursos del Subprograma, sin embargo como se puede observar en las estadísticas del Subprograma la ejecución del Subprograma fue muy buena y pudo haber sido mucho mejor si se eliminaba estos requisitos.

3.2.3.2. Identificación de factores positivos para obtener los productos. Describa cuáles fueron los principales factores (máximo 3) que contribuyeron positivamente a la implementación de los componentes del proyecto y a la obtención de sus productos (*outputs*) en términos de cantidad, calidad y oportunidad y analice por qué

Uno de los factores positivos más importantes en la ejecución del Subprograma de crédito fue la flexibilidad y oportunidad del Banco en cuanto a la aceptación e instrumentación de los cambios requeridos por NAFIBO en su condición de Organismo Ejecutor.

Otro factor que efecto positivamente la ejecución del Subprograma fue la seriedad de las ICI beneficiarias de los recursos del Subprograma, toda vez que dieron cumplimiento oportuno a todos y cada uno de los requerimientos tanto de NAFIBO como del BID a través del cumplimiento del Reglamento de Credito del Subprograma.

Factores críticos para la obtención de los efectos (*outcomes*)

3.2.3.3. Identificación de factores negativos para la obtención de los efectos (*outcomes*). Describa cuáles fueron los principales factores (máximo 3) que afectaron negativamente el logro de los efectos (*outcomes*) del proyecto y analice por qué

Uno de los factores negativos más importantes en la ejecución del Subprograma de crédito fue la rigidez inicial del Reglamento de Crédito, que tubo poca aceptación entre nuestros potenciales clientes, por tener entre sus requisitos, plazos muy cortos y tasas de interés poco aplicables a la realidad de ese momento etc., Si se hubiese consensuado el reglamento de Crédito antes de su ejecución con todos los actores involucrados (Organismo Ejecutor, Beneficiarios , Financiadore etc.) no se hubiese tenido que cambiar algunos requisitos del Reglamento de Crédito durante la ejecución del Subprograma.

3.2.3.4. Identificación de factores positivos para la obtención de los efectos (*outcomes*). Describa cuáles fueron, en perspectiva, los principales factores que contribuyeron positivamente a la posibilidad de lograr a tiempo los efectos del proyecto (*outcomes*) y analice por qué

Uno de los factores positivos más importantes en la ejecución del Subprograma de crédito fue la flexibilidad y oportunidad del Banco en cuanto a la aceptación e instrumentación de los cambios requeridos por NAFIBO en su condición de Organismo Ejecutor. Si el Banco no hubiese tenido la receptividad y flexibilidad que tubo con relación a los cambios solicitados por NAFIBO en su condición de Organismo Ejecutor no se hubiese tendido los resultados que muestran las estadísticas del Subprograma.

3.2.4. Análisis de gestión y lecciones aprendidas

3.2.4.1. Análisis de gestión. Identifique y analice la efectividad de las medidas adoptadas para resolver los problemas y aprovechar las oportunidades relacionadas con el análisis de factores críticos y explique cómo fueron llevadas a la práctica

Se puede decir que la efectividad en las medidas adoptadas para resolver los problemas fueron relativas ya que en algunos casos no se resolvieron y en otros fueron extemporáneos o si se quiere tardaron mucho. Sin embargo si no se hubiesen adoptado las medidas en cuanto a los cambios en el Reglamento de Crédito no se hubiera obtenido el éxito que se tubo.

3.2.4.2. Lecciones aprendidas sobre gestión de proyectos. Con base en su experiencia en este proyecto y teniendo en cuenta la efectividad de las medidas adoptadas mencionadas en el análisis de gestión, describa en forma concreta qué medidas alternativas recomienda para enfrentar los problemas que puedan surgir durante la implementación de futuros proyectos similares a este.

Exactamente lo señalado en el punto 3.2.1.4. Adicionalmente, consideramos que si el banco hubiese flexibilizado aun más la entrega de información relativa a la cartera de los prestamos otorgados con recursos del Subprograma, se hubiesen tenido resultados mucho mejores.

Calificación de la implementación del proyecto (IP)

3.2.4.3. Calificación de la implementación del proyecto. Califique la implementación del proyecto con base en el análisis de gestión anterior y en los productos (*outputs*) obtenidos en la cantidad y con la calidad esperada, en tiempo razonable y a costos razonables

☐ Muy Satisfactorio (MS) ☒ Satisfactorio (S) ☐ Insatisfactorio (I) ☐ Muy Insatisfactorio (MI)

, Este Subprograma concluye con el 100% de su desembolso el 4 de diciembre de 2001, 11 meses antes del plazo máximo previsto (13 de noviembre de 2002, según lo prevé el Contrato de Préstamo, en la cláusula 3.05), distribuyendo aproximadamente la suma de US\$ 21.500.000 en el sector de la micro y pequeña empresa en país, monto que está compuesto de 16.500.000 del componente de crédito del Subprograma y de US\$ 5.000.000, correspondientes al aporte local del subprograma, tomando en cuenta estos parámetros consideramos que la ejecución del subprograma de crédito ha tenido una ejecución e implementación satisfactoria a pesar de los problemas presentados y seguirá teniendo un impacto positivo en el sector de microcrédito, toda vez que con los recursos revolventes del subprograma se podrá beneficiar a más personas durante la vida del Crédito.

3.3. ANALISIS DE SOSTENIBILIDAD

3.3.1. Fortalecimiento Institucional / Organizacional (FIO)

3.3.1.1. Áreas fortalecidas o mejoradas por el proyecto. Identifique las áreas institucionales / organizacionales fortalecidas o mejoradas por el proyecto, directa o indirectamente, e indique el nivel de su influencia (nacional, regional, local)

Área Institucional / Organizacional	Si	No	N/A	Nivel		
				Nacional	Regional	Local
1. Marco legal y regulatorio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Procedimientos, manuales, guías operacionales	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Capacidad						
3.1. Capacidad de la alta gerencia	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.2. Capacidad de la mediana gerencia	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.3. Capacidad de sistemas de información	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.4. Medición del desempeño (capacidad de M&E)	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.5. Servicio al cliente	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Estructura funcional y organizacional	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Planeación	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Presupuestación / gestión financiera	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Coordinación Intra- / Inter-sectorial	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Coordinación Intra - / Inter-organizacional	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
9. Personal / desarrollo de recursos humanos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Adquisiciones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Auto-evaluación, auditoria & rendición de cuentas	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3.3.1.2. Fortalecimiento logrado por el proyecto en el país. Describa los aportes más significativos del proyecto (máximo 3) al proceso de fortalecimiento institucional / organizacional en el país

Se han identificado que los aportes más significativos del subprograma al proceso de fortalecimiento institucional / organizacional en el país fueron los siguientes:

- La contribución a la profundización de la industria de las microfinanzas.
- El fomento a la cultura crediticia del sector micro y el acceso al financiamiento
-

3.3.1.3. Fortalecimiento logrado por el proyecto en el Organismo Ejecutor. Describa los aportes más significativos del proyecto (máximo 3) al proceso de fortalecimiento institucional / organizacional en el Organismo Ejecutor. Describa la situación antes-después del proyecto

Con anterioridad a la Ejecución del Subprograma, se tenía una ventanilla de micro crédito la cual estaba financiada con recursos propios de NAFIBO y estaba regulada por un reglamento elaborado por la entidad, una vez que se empezó a administrar los recursos del Subprograma se ha podido notar que se incrementó el impacto en el sector y el tamaño de la cartera del Organismo Ejecutor. Asimismo, este subprograma aportó con los linamientos básicos para propiciar algunas adecuaciones al reglamento de la ventanilla de micro crédito de NAFIBO.

Los aportes más significativos del proyecto fue el fortalecimiento y consolidación organizacional de NAFIBO como articulador del manejo de recursos frescos para su intermediación en el sector micro financiero a través del subprograma de crédito.

Asimismo se debe destacar, el fortalecimiento organizacional de NAFIBO como articulador del sector micro financiero a través de las ICI habilitadas con un alto nivel de desempeño y confiabilidad.

3.3.2. Sostenibilidad del proyecto

3.3.2.1. Alcance de la sostenibilidad del proyecto. En consulta con las autoridades del Organismo Ejecutor, defina qué acciones, servicios y/o productos deberían seguir siendo sostenibles, y durante cuánto tiempo, a fin de asegurar la sostenibilidad de los efectos y futuros impactos esperados del proyecto

Se ha determinado que se podría dar una estabilidad del proyecto durante los próximos 32 años, tiempo en el cual se ha programado el pago total de la línea al BID. Asimismo se ha determinado que los futuros impactos esperados se deberían reflejar en la captación de nuevos financiamientos ya sean de organismo de cooperación como de recursos del Estado y en mantener la política de seguir fomentando la profundización del sector a través del fortalecimiento organizacional de entidades no reguladas que no son elegibles para intermediar recursos del sector, a través de su fortalecimiento para luego intermediar recursos del subprograma para masificar el micro crédito en sectores carentes de acceso al crédito en la actualidad.

3.3.2.2. Bases para el análisis de sostenibilidad. En una escala de 1 a 4 estime la probabilidad de que durante el año siguiente a la terminación del proyecto (y del financiamiento del Banco) existan los siguientes arreglos y recursos institucionales y organizacionales en el país, necesarios para mantener las acciones, servicios, productos, efectos y futuros impactos iniciados por el proyecto y definidos en 3.3.2.1.

Arreglos institucionales / organizacionales y recursos	Probabilidad
1. Apoyo de la alta gerencia en la Agencia Ejecutora	Baja ← [] [] [x] [] → Alta [] N/A
2. Marco político, legal y regulatorio	Baja ← [] [x] [] [] → Alta [] N/A
3. Preparativos y capacidad organizacional	Baja ← [] [] [] [x] → Alta [] N/A
4. Coordinación inter-organizacional	Baja ← [] [] [] [x] → Alta [] N/A
5. Disponibilidad de recursos financieros	Baja ← [] [] [] [x] → Alta [] N/A
6. Personal idóneo	Baja ← [] [] [x] → Alta [] N/A
7. Recursos para mantenimiento de la infraestructura física	Baja ← [] [] [] [] → Alta [x] N/A
8. Apoyo de los beneficiarios del proyecto	Baja ← [] [] [x] [] → Alta [] N/A
9. Apoyo del gobierno nacional	Baja ← [] [] [] [x] → Alta [] N/A

3.3.2.3. Análisis de causas de raíz que afectan negativamente la sostenibilidad. Con base en el punto anterior, y considerando los posibles factores que puedan afectar la sostenibilidad del proyecto,

identifique las causas concretas por las cuales usted considera que los futuros impactos, efectos inmediatos, productos, acciones y/o servicios descritos en 3.3.2.1 pueden no ser sostenibles, y explique por qué

Se considera como posibles factores que pueden afectar negativamente las sostenibilidad del proyecto los siguientes:

El marco político y la estabilidad social y económica: De no propiciarse una estabilidad sostenible en el marco político, económico y social podría eventualmente incidir negativamente en la sostenibilidad del proyecto.

Asimismo, se ve como una amenaza al sector microfinanciero la compra de PRODEM S.A. realizada por un Banco extranjero lo cual podría causar un riesgo sistémico en lo relacionado especialmente al repago de los créditos y a la posible baja de las tasas activas.

3.3.2.4. Análisis de causas de raíz que contribuyen favorablemente a la sostenibilidad. Con base en los previos análisis y considerando los posibles factores que puedan contribuir a la sostenibilidad del proyecto, identifiquen las causas concretas por las cuales usted considera que los futuros impactos, efectos inmediatos, productos, acciones y/o servicios descritos en 3.3.2.1. pueden ser sostenibles y explique por qué

Con base al análisis previo y considerando los posibles factores que pueden contribuir positivamente a la sostenibilidad del proyecto se ha identificado una influencia muy favorable que podría hacer este proyecto sostenible y es la legitimidad del gobierno, que en elecciones democráticas ha conseguido un apoyo del 54% del electorado, lo cual sostiene de alguna manera las estructuras de la economía y del mercado en el que se desempeñan las MYPES en el corto y mediano plazo, en este entendido se puede pensar que la estabilidad social y política podrían afectar positivamente el entorno en el que se desenvuelve el Subprograma.

3.3.2.5. Lecciones aprendidas para la sostenibilidad (medidas adoptadas). Con base en su experiencia en este proyecto y teniendo en cuenta los análisis anteriores, describa en forma concisa las medidas adoptadas en su diseño y/o su implementación que fueron eficaces para mejorar la sostenibilidad del proyecto y explique cómo se llevaron a la práctica

Las medidas adoptadas en su implementación que contribuyeron de manera eficaz a mejorar la sostenibilidad del proyecto fueron la adecuación de la estructura organizacional al proyecto en tanto y cuanto se mejoró en alguna medida la normativa a medida de su ejecución y adecuándose a las necesidades de las ICI participantes y por ende de los beneficiarios finales.

3.3.2.6. Lecciones aprendidas para la sostenibilidad (medidas alternativas). A partir de su experiencia en este proyecto y teniendo en cuenta los análisis anteriores, describa en forma concisa las medidas alternativas que recomienda tener en cuenta durante el diseño y/o la implementación para mejorar la sostenibilidad de futuros proyectos

El tener en cuenta un estudio de línea de base al inicio del proyecto para que se vean favorecidos los elementos del marco lógico (productos, efectos, impactos que deban exigirse en base a indicadores reales y objetivamente verificables y medibles)

3.3.2.7. Plan de Sostenibilidad. Teniendo en cuenta los análisis anteriores, describa las acciones concretas que el País Prestatario y/o el Banco deberían realizar durante el próximo año para asegurar la sostenibilidad de los futuros impactos, efectos, productos, acciones y/o servicios identificados en 3.3.2.1.

→ País Prestatario: Desarrollar las actividades y proyectos para fomento del sector MYPE en función del PND.

Banco : Actualizar su estrategia de país en función del Plan Nacional de Desarrollo .

3.3.2.8. Calificación de la sostenibilidad del proyecto. Con base en los análisis previos y las perspectivas del Plan de Sostenibilidad, califique la probabilidad de que el proyecto sea sostenible durante los próximos tres (3) años:

☐ Muy Probable (MP)

☒ Probable (P)

☐ Poco Probable (PP)

☐ Improbable (I)

(Explique su calificación)

→ El Plan Nacional de Desarrollo del actual gobierno d está bien orientado al sector de la microempresa y de no existir aspectos exógenos, el proyecto es perfectamente sostenible durante los tres próximos años, toda vez que dicha norma prioriza la sostenibilidad y crecimiento del mencionado sector promoviendo principalmente la generación de empleos, mediante la industrialización de los recursos naturales del país y generación de productos con valor agregado y competitivos internacionalmente, siendo NAFIBO el principal catalizador de recursos.

3.4. DESEMPEÑO DEL BANCO

3.4.1. Desempeño del Banco en áreas críticas. Evalúe el desempeño del Banco en las siguientes áreas:

1. Grado de facilitación para diseñar el proyecto en forma participativa con el Prestatario y el Organismo Ejecutor	Baja ← <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> → Alta	<input type="checkbox"/> N/A
2. Provisión de asistencia técnica y capacitación, así como seguimiento sistemático para que el Organismo Ejecutor cumpla con las políticas y procedimientos del Banco	Baja ← <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> → Alta	<input checked="" type="checkbox"/> N/A
3. Provisión de asistencia técnica y capacitación al Organismo Ejecutor, para mejorar la gestión y la administración del proyecto	Baja ← <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> → Alta	<input type="checkbox"/> N/A
4. Utilidad de la supervisión y asesoramiento del Banco para mejorar la gestión y la administración del proyecto	Baja ← <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> → Alta	<input type="checkbox"/> N/A
5. Oportunidad de la respuesta del Banco a los requerimientos del Organismo Ejecutor durante la implementación del proyecto	Baja ← <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> → Alta	<input type="checkbox"/> N/A
6. Flexibilidad del Banco para dar respuesta a emergencias e imprevistos durante la implementación del proyecto	Baja ← <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> → Alta	<input type="checkbox"/> N/A

* Fuente: ASOFIN y NAFIBO SAM

3.4.2. Lecciones aprendidas para la organización y funcionamiento de la UEP (medidas adoptadas). Con base en su experiencia durante la implementación del proyecto, identifique qué medidas adoptadas respecto a la estructura, organización y procesos en la Unidad Coordinadora / Ejecutora de Proyecto, así como su interacción con el Banco resultaron eficaces y explique cómo fueron llevadas a la práctica.

→ No se tomó ninguna medida sobre este tema, toda vez que la interacción de NAFIBO fue eficaz por su capacidad organizacional contando con la institucionalidad necesaria para llevar a cabo una buena gestión.

3.4.3. Lecciones aprendidas para la organización y funcionamiento de la UEP (medidas alternativas). Con base en su experiencia durante la implementación del proyecto, qué sugerencias hace al Banco para mejorar la estructura, organización y procesos de la Unidad Coordinadora / Ejecutora de Proyecto y su interacción con el Banco en futuras operaciones?

→ No aplica al Subprograma, toda vez que no existió una Unidad Ejecutora de Proyecto asignada específicamente al Subprograma.

3.4.4. Calificación del desempeño del Banco. Con base en 3.4.1. y teniendo en cuenta la experiencia de la institución prestataria y su experiencia como Organismo Ejecutor, califique el desempeño del Banco durante las fases de diseño e implementación del proyecto:

☐ Muy Satisfactorio (MS) ☒ Satisfactorio (S) ☐ Insatisfactorio (I) ☐ Muy Insatisfactorio (MI)

(Explique su calificación)

De manera general se puede decir que fue satisfactorio toda vez que se logró alcanzar los objetivos del Subprograma en cuanto al diseño e implementación del mismo.

3.5. BASES PARA LA EVALUACION EX POST

3.5.1. Previsiones para la evaluación ex-post. Establezca si esta operación, de acuerdo con el Contrato de Préstamo, requiere una evaluación ex-post. De ser aplicable, proporcione la siguiente información sobre las previsiones tomadas (revisar acuerdos entre el Banco, Prestatario y Ejecutor en la Ayuda Memoria del Taller de Terminación de Proyecto):

¿El Contrato de Préstamo requiere una evaluación ex-post para esta operación?

☒ No ☐ Si

¿Para qué fecha está programada?

Fecha comienzo: DD MM AA

Fecha terminación: DD MM AA

¿Quién es el responsable de realizar la evaluación ex-post?

☐ Banco ☐ Prestatario

¿Cuánto es el costo estimado?

USD\$ []

* Fuente: ASOFIN y NAFIBO SAM

¿Cuál es la fuente de los recursos financieros para la evaluación ex post?

☐ Recursos de préstamo BID

☐ Recursos del Prestatario

☐ Otra Fuente

3.5.2. Análisis de capacidad para la evaluación ex-post. Analice la capacidad del Organismo Ejecutor, así como su infraestructura y procesos de información para recolectar, analizar y reportar la información sobre el logro de los futuros efectos e impactos del proyecto, y los principales factores que puedan facilitar u obstaculizar esta evaluación

→ A nuestro juicio consideramos que contamos con la capacidad técnica como metodológica para desarrollar un trabajo de evaluación ex post del Subprograma, toda vez que se cuenta con la experiencia en cuanto a la metodología utilizada por Ramón Frediani en la evaluación intermedia del Subprograma y se cuenta también con la base de datos de todos los préstamos otorgados con cargo a la línea de financiamiento del Subprograma. En consecuencia, NAFIBO está preparada para realizar cualquier tipo de evaluación ex post del Subprograma. .

3.6. OTRAS LECCIONES APRENDIDAS Y RECOMENDACIONES

En forma adicional a las lecciones aprendidas ya registradas en las secciones anteriores de este reporte, a continuación puede registrar otras lecciones aprendidas y recomendaciones que puedan ser útiles para el diseño y/o la implementación de nuevos proyectos:

→ Adicionalmente a las lecciones aprendidas señaladas anteriormente, se podrían mencionar:

1. Que la industria de las microfinanzas en Bolivia se ha desarrollado exitosamente con apoyo entre otros con el apoyo de organismos financiadores como el BID.
 2. el volumen de recursos canalizados a este sector fue determinante para el desarrollo de la industria, especialmente para bajar la tasa de interés de llegada al prestatario final a través de la competitividad de las ICI (los niveles de tasas en Bolivia son las más bajas de la región).
 3. Al alcanzar ese nivel de desarrollo, es preciso rediseñar los sistemas de monitoreo del programa con una tecnología masiva e integral.
- Otras lecciones aprendidas: Las ICI participantes del Subprograma atienden en forma autosostenible y creciente la demanda crediticia del grupo meta, utilizando también recursos locales.
 - Sobre este punto se debe destacar que las cuatro ICIs participantes de este subprograma han cumplido al máximo con este propósito, toda vez que al colocar la totalidad de los recursos del programa han atendido de forma autosostenible y creciente la demanda crediticia del grupo meta.
 - Por otro lado, debemos mencionar que en lo inherente a los recursos locales, las ICI participantes del Subprograma han contribuido con US\$ 6.5 millones lo que equivale a una ejecución del 175% del aporte local establecido mediante el Contrato de Préstamo (US\$ 3.712.500).

- Alta tasa de interés y falta de transparencia de la misma al inicio del Proyecto la misma que se modificó de TPPa -1.5 % a la TPP -1.5%. Lamentablemente, nuestra solicitud de modificación no fue atendida con la oportunidad deseada.
- Modificación de Reglamento de Crédito de los siguientes temas:
 - ✓ Modificación de la relación de obligaciones por captaciones del público respecto al total del pasivo de 25% al 30%, a ser computada semestralmente.
 - ✓ Se permitió el financiamiento a las ICIs recién habilitadas que mostrasen pérdidas iniciales, siempre y cuando el estudio de factibilidad que aprobó la SBEF prevea que las pérdidas serán superadas en un período no mayor a 12 meses, este fue el caso de F.F.P. PRODEM S.A.
 - ✓ Se incrementó el monto promedio de US\$ 3.000 a US\$ 10.000.
 - ✓ Mencionar que el aspecto que influyó negativamente en la ejecución del componente que se refiere a que en el presente Programa no se llegó a entender la filosofía del “microcrédito” como tal, con sus particularidades muy propias cuya característica principal es la atomización de créditos, lo cual llevó a aplicar un tratamiento equivocado, particularmente el que se refiere a las exigencias del Banco de insistir en tratar los miles de créditos de manera individual, tanto en la FESE de otorgación como en el de seguimiento.

Anexos 1A y 1B
Financiamiento del Proyecto

Anexo 1-A
Fuente de Financiamiento
(Montos en millones de USD\$)

Categoría de Inversión	Original				Actual				Brecha como % del Original			
	BID	Prestatario	Otras Fuentes	Total	BID	Prestatario	Otras Fuentes	Total	BID	Prestatario	Otras Fuentes	Total
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)
1.Subprograma de Crédito	14.85	3.71	-	14.85	16.35	6.88-	-	23.238	10.00%	4.6%	0.00%	87.30%.50%
2.F.I.V.	0,15	-	-	0,15	0,15	-	-	0,15	0%	-	0.00%	0.0%
3.												
4.												
Etc.												
TOTAL	15.0	3.71	0.00	15.0	16.35	6.88-	0.00	23.388	10.0%	4.6.7%-	0.00%	7.30%%

Usar el LMS 10 y cuadrar con la conta.

Anexo 1- B
Calendario de Inversiones
(Montos en millones de US\$)

Años	Original*				Actual				Brecha
	BID	Prestatario	Otros	Total	BID	Prestatario	Otros	Total	(8)- (4)
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)
1999					5.204.762	2.387.007	0.00	7.591.769	-7.591.769
2000					1.709.524	464.959	0.00	2.174.483	-2.174.483
2001					8.042.857	3.653.439	0.00	11.696.296	-11.696.296
2002					42.857	0.00	0.00	42.857	-42.857
2003					0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
2004					0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
2005	0.00	0.00	0.00	0.00	1.500.000	375.000	0.00	1.875.000	1.875.000
TOTAL	0.00	0.00	0.00	0.00	16.500.000	6.880.4050	0.00	23.380.405	-19.630.405

Nota: *El diseño del proyecto no contempló un calendario de inversiones o cronograma para la utilización del aporte

INFORME DE TERMINACIÓN DE PROYECTO

PROJECT COMPLETION REPORT – PCR

Memorando del Organismo Ejecutor

Presentado al Banco Interamericano de Desarrollo (BID)

31 de octubre de 2006

La eficacia de este reporte para mostrar los resultados al terminar la ejecución del proyecto, propiciar la sostenibilidad de beneficios del proyecto y capitalizar las lecciones aprendidas para mejorar el diseño y la implementación de futuras operaciones depende en gran medida de la participación de la Institución Prestataria, los Organismos Ejecutores y los beneficiarios del proyecto en la preparación de este reporte.

Por esta razón, su contribución como autor del Memorando del Ejecutor será muy valiosa, en la medida que el conocimiento y experiencia sobre la implementación del proyecto, el análisis de la información sobre resultados y las opiniones de los beneficiarios sean transmitidas de la manera más objetiva posible y con independencia de criterio.

Instrucciones para completar el Memorando

Al completar este Memorando tenga en cuenta las siguientes recomendaciones:

- ☐ No olvide completar la portada y el recuadro sobre datos básicos del proyecto con la información necesaria
- ☐ Es muy importante que revise las Guías PCR que serán proporcionadas por la Representación del Banco, en particular el anexo técnico "Guía Práctica para la Preparación del PCR". Este anexo presenta una serie de orientaciones, consejos y ejemplos prácticos útiles para completar la información que requiere el PCR. Recuerde que las preguntas para el Banco y para el Ejecutor son iguales, al igual que su numeración, con excepción del primer dígito (para el Banco inician con el número 2, ejemplo 2.1.1.1., mientras que para el Ejecutor inician con 3, ejemplo, 3.1.1.1.)
- ☐ Responda las preguntas abiertas en forma concisa. Lo deseable es limitar las respuestas a 10 renglones cada una como máximo. En todo caso, por favor, no se exceda de 15 renglones por respuesta. Si requiere presentar información adicional importante con evidencia sobre resultados del proyecto, utilice el anexo 5 "Anexo Documental", un anexo opcional que se puede enviar a la Representación como documento separado (ver Guía PCR para una descripción de este anexo).
- ☐ Por favor, marque con una X dentro del corchete correspondiente la respuesta a aquellas preguntas donde hay opciones disponibles. Ejemplos:

☐ Muy Efectivo

☒ Efectivo

☐ Poco Efectivo

☐ Inefectivo

1. Análisis de problemas

Baja ← ☐ ☐ ☒ ☐ → Alta ☐ N/A

Datos básicos del proyecto

Nombre del proyecto: Programa de Apoyo Integral a la Pequeña y Microempresa
Componente de Apoyo Directo a la Pequeña y Microempresa

Número del proyecto: BO0171

Número de Préstamo/CT: 1020/SF-BO-2

Nombre del Organismo Ejecutor: Servicio de Asistencia Técnica - SAT

Nombre del autor del Memorando del Ejecutor: Juan José Blanco Cazas

Posición (cargo) en el Organismo Ejecutor: Director General Ejecutivo a.i.

3. MEMORANDO DEL EJECUTOR

3.1 ANÁLISIS DE RESULTADOS (PRODUCTOS, EFECTOS E IMPACTOS)

3.1.1 Productos (outputs) obtenidos. Descripción de los productos del proyecto por componente y análisis de factores que afectaron su ejecución

3.1.1.1. Análisis de indicadores de producto. Registre los indicadores de los productos obtenidos en cada componente usando los mismos indicadores de producto (outputs) que aparecen en el ISDP / PPMR (la Representación podrá suministrar los indicadores del ISDP / PPMR). Compare los indicadores en las columnas Logrado y Planeado. Si existe una diferencia significativa entre ellos, describa brevemente los factores responsables de la diferencia

COMPONENTE 1 – Indicadores de producto

PLANEADO	LOGRADO
1.1. 40.000 Cédulas Empresariales otorgadas a micro y pequeñas empresas a la finalización del Programa Modular "Informar".	1.1. 38.881 Cédulas Empresariales otorgadas a micro y pequeñas empresas a la finalización del Programa Modular "Informar".
1.2. 60.000 micro y pequeñas empresas capacitadas a la finalización de los Programas Modulares "Emprender" y "Mejorar".	1.2. 77.440 bonos de capacitación y tutorías otorgados a micro y pequeños empresarios y/o sus empleados a la finalización de los Programas Modulares "Emprender" y "Mejorar".
1.3. 5.000 micro y pequeñas empresas han recibido servicios de asistencia técnica a la finalización del Programa Modular "Innovar/Asociar".	1.3. 10.120 bonos de diagnóstico y asistencia técnica individuales y asociativas otorgadas a micro y pequeñas empresas a la finalización del Programa Modular "Innovar/Asociar".
1.4. 500 micro y pequeñas empresas han recibido servicios de apoyo a la comercialización a la finalización del Programa Modular "Mercados".	1.4. 1790 servicios de apoyo a la comercialización otorgados a micro y pequeñas empresas a la finalización del Programa Modular "Mercados".
1.5. 150 instituciones o consultores que ofertan servicios de desarrollo empresarial han recibido	1.5. 357 proyectos de instituciones o consultores que ofertan servicios de desarrollo empresarial han recibido

cofinanciamiento para sus proyectos a la finalización del Programa Modular "Apoyo a la Oferta".	cofinanciamiento a la finalización del Programa Modular "Apoyo a la Oferta".
Factores responsables de la diferencia (si es aplicable):	
En relación al indicador 1.2, hay que destacar que el Programa Mejorar es el que ha logrado el mayor éxito en su ejecución, habiendo sobrepasado el 100% de cumplimiento en tres de las cinco metas programadas.	
La diferencia en los indicadores 1.3, 1.4 y 1.5 se explica por los cambios introducidos a los programas después de la evaluación de medio término que ha permitido un aceleramiento significativo de la ejecución física y financiera.	

COMPONENTE 2 – Indicadores de producto	
PLANEADO	LOGRADO
2.1. Ley Marco de Microempresa, reglamentos y modificación de normativa aprobados para 2003.	2.1. Se ha producido mejoras en el marco regulatorio, orientadas a una mayor visibilización de la micro y pequeña empresa. Ley Marco de Microempresa, aprobada por el Viceministerio de Microempresa remitida al Congreso Nacional para su consideración.
2.2. A la finalización de la ejecución del Componente el Viceministerio brinda información actualizada sobre el sector de la micro y pequeña empresa al Gobierno y al sector privado en función a estudios de base realizados.	2.2. A la finalización de la ejecución del Componente, el Viceministerio brinda la información y conocimiento del sector de la micro y pequeña empresa a partir de los estudios de base realizados que son utilizados tanto por el sector público como privado.
Factores responsables de la diferencia (si es aplicable):	
En relación al indicador 2.1 la ausencia de una política de Estado para la Microempresa, la debilidad institucional del Viceministerio cabeza de sector y la falta de consenso político ha imposibilitado la aprobación, sanción y promulgación de la Ley Marco de Microempresa.	

(puede agregar nuevos espacios para otros componentes si es necesario)

3.1.1.2. Identificación de los productos logrados. Teniendo en cuenta los indicadores de producto en los diferentes componentes del proyecto, describa sintéticamente los productos clave (*key outputs*) obtenidos por este proyecto

Durante la ejecución del Componente es posible distinguir dos fases, la primera, que comprende el periodo entre 1999 y 2001 y, la segunda de Mayo de 2002 a diciembre de 2005, precedida de un periodo de diseño de los nuevos programas y la ejecución de un programa piloto. Los productos clave obtenidos están referidos a:	
1	<p>Primera Fase: (Antiguo SAT).- Con una inversión de \$us.- 2.055.386 se ejecutaron 1570 proyectos que beneficiaron a 14.612 micro y pequeño empresarios.</p> <p>Programa Piloto.- (PBC-PROCAL).- Ejecutado a través de la entidad privada PROCAL en las ciudades de El Alto, La Paz, Cochabamba y Santa Cruz que informó a 27.204 potenciales usuarios y otorgó 5.950 bonos de capacitación en 620 cursos.</p>
2	Segunda Fase: (Programas Modulares). -
2.1	Cobertura geográfica y población objetivo. El programa ha permitido llegar a 38.881 micro y

pequeñas empresas en las nueve capitales de departamento y la ciudad de El Alto a través de los Centros de Desarrollo Empresarial CEDE MyPES.

- 2.2 **Masividad.** El proyecto ha permitido el acceso a información de los programas a 102.581 personas y la entrega de 117.335 bonos, lo que junto a la cobertura geográfica y alcance en cuanto a la población objetivo lo convierten hasta la fecha en el mayor programa de su naturaleza impulsado desde el Estado en el país.
- 2.3 **Cooperación público-privada.** La institucionalidad prevista en el proyecto, de ejecución privada de la política pública ha permitido la incorporación de 692 instituciones privadas como oferentes de servicios de desarrollo empresarial que refleja una amplia cooperación público-privada en su ejecución, además del amplio relacionamiento que se ha generado con otras instituciones vinculadas a su propósito.
- 2.4 **Estudios de base e información.** Los estudios de base e información generada en el marco de la ejecución del Componente a cargo del Viceministerio de Microempresa, particularmente el Estudio de Actualización de la MyPE y las publicaciones sobre diferentes aspectos de la microempresa, son el referente principal en materia de conocimiento del sector.

3.1.2. Efectos (outcomes) e impactos del proyecto. Descripción de los logros del proyecto en relación con su Objetivo de Desarrollo (OD o propósito en el marco lógico del proyecto)

3.1.2.1. Análisis de indicadores de efecto (outcome). Registre los indicadores del logro del Objetivo de Desarrollo (outcome) usando los mismos indicadores de efecto (outcome) del ISDP/PPMR (la Representación podrá suministrar los indicadores del ISDP / PPMR). Compare los indicadores de los efectos Logrados y Planeados. Si existe una diferencia significativa entre ellos, explique brevemente los factores responsables de la diferencia.

OBJETIVO DE DESARROLLO Indicadores de Efecto (Propósito)	
PLANEADO	LOGRADO
1. A la conclusión del Componente de Apoyo Directo a las Pequeñas y Microempresas, los micro y pequeños empresarios pagan entre el 20% y el 50% por los servicios de asistencia técnica recibidos a través de los Programas Modulares.	1. A la conclusión del Componente de Apoyo Directo a las Pequeñas y Microempresas, los micro y pequeños empresarios pagan en el 23% y el 30% por los servicios recibidos a través de los Programas Modulares.
2. Existen por lo menos 250 instituciones y consultores especializados en la prestación de servicios de desarrollo empresarial en el mercado que buscan su autosostenibilidad y que atienden las demandas reales de los micro y pequeños empresarios a la finalización de los Programas Modulares.	2. Existen 692 instituciones y consultores activos especializados en la prestación de servicios de desarrollo empresarial en el mercado que buscan su autosostenibilidad y que atienden las demandas reales de los micro y pequeños empresarios a la finalización de los Programas Modulares.
3. El VMMPP ha promovido mejoras en el marco regulatorio para el sector de la micro y pequeña empresa a la finalización del Componente para su fortalecimiento.	3. El VMMPP ha promovido mejoras en el marco regulatorio para el sector de la micro y pequeña empresa a la finalización del Componente para su fortalecimiento (acceso de las MyPES a las compras estatales y Tarjeta Empresarial).
Factores responsables de la diferencia (si es aplicable): En relación al indicador 1, la evaluación intermedia recomendó la reducción de los aportes de contraparte en algunos programas en términos absolutos, en atención a una fuerte presión de los usuarios y la precaria situación económica de las micro y pequeñas empresas. Sin embargo no se ha producido una afectación al paripassu previsto para el Componente.	

3.1.2.2. Identificación de efectos intermedios (outcomes) e impactos iniciales. Considerando los productos (outputs) logrados por el proyecto, en la medida de lo posible, identifique los efectos (outcomes) intermedios y los impactos iniciales logrados hasta el momento

El modelo de evaluación de impacto y el trabajo de caracterización desarrollado por el SAT plantea un cuadro de indicadores estructurado según la cadena de "insumos-impacto" compuesto por cinco eslabones, respecto a los cuales se estructura un conjunto de criterios y variables de lectura, sistematización y evaluación de información. El levantamiento de información se lo efectuó en dos fases (línea de base y medición del impacto) a través de 2.236 encuestas a MyPEs del grupo experimental (empresas usuarias) y grupo de control (empresas no usuarias de los programas modulares) y 160 encuestas a proveedores activos y no activos en ocho ciudades del país, algunos de cuyos resultados a nivel de efectos intermedios e impactos son los siguientes:

INDICADORES DE DESEMPEÑO DE LAS EMPRESAS: EFECTOS INTERMEDIOS

1. EFICIENCIA PRODUCTIVA

a. TECNOLOGÍA

En cuanto a mejoramiento de maquinaria y equipo la diferencia es estadísticamente significativa a favor de las empresas que han recibido los programas modulares, de las cuales el 53.7% declara haber comprado nueva maquinaria o equipo en los últimos 12 meses anteriores a la encuesta.

La diferencia existente entre el grupo experimental y el grupo control en la proporción de empresas que piensan que el proceso productivo les permite aprovechar al máximo la maquinaria que utiliza el negocio es óptima y favorable al grupo experimental, 78.3 de la muestra.

b. CAPACIDAD HUMANA

La diferencia es estadísticamente significativa a favor de las empresarias usuarias en relación al apoyo a la capacitación de los trabajadores, sea ésta interna técnica o vocacional; comercial; administrativa financiera, externa técnica o vocacional; externa comercial o externa administrativa-financiera. La proporción de empresas que planean capacitar a sus trabajadores en los próximos 12 meses en el sector Manufacturero es de 33.6, en Comercio 30.3 y en Servicios 33.6, a diferencia del grupo de control que presenta los valores de 28.3, 8.3 y 19.6 respectivamente. Por otro lado, el 75.9 % de los propietarios de las MyPEs han tomado algún curso de capacitación técnica en el grupo de control, a diferencia del experimental que es del 55.6%.

2. EFICIENCIA FINANCIERA

En VENTAS la proporción de empresas manufactureras que consideran que sus ventas son mayores a las del año pasado es de 28% en relación con el 21.9 % del grupo de control; en comercio los valores son 22.8 y 17.1 y, en servicios 26.2 y 24.2 respectivamente, configurando una diferencia estadísticamente significativa.

3. INSERCIÓN EN EL MERCADO

13% de las empresas del grupo experimental piensa producir o comercializar con nuevos productos, a diferencia de 8% de las del grupo de control. Del mismo modo sobre la venta en nuevos mercados los valores son de 39.2 % y 25.3 % respectivamente, lo que configura una diferencia estadísticamente significativa a favor de los usuarios de los programas modulares.

INDICADORES DE DESEMPEÑO DE LAS EMPRESAS: IMPACTOS INICIALES

4. SOBREVIVENCIA Y CIERRE DE LAS EMPRESAS

La Tasa de sobrevivencia de las empresas es mayor en las Empresas Usuarias del SAT, sobreviven 73 de cada 100 empresas, en comparación con las Empresas No Usuarias, 67 de cada 100 empresas sobreviven.

5. NIVEL DE INGRESOS Y SALARIOS

Las ventas promedio mes de las microempresas usuarias de los programas modulares en la manufactura son de Bs.- 14.782, en el comercio Bs. 21.806 y en servicios Bs. 15.866, a diferencia de los ingresos del grupo de control que es de Bs. 9.280, 8.216 y 13.014 respectivamente.

En el Nivel de Salarios los resultados muestran una diferencia estadísticamente significativa a favor de las empresas usuarias del SAT, en las que el gasto promedio mes es de 5.517 Bs. en la manufactura, 3.097 en comercio y 4.646 en servicios, a diferencia del grupo de control que tiene Bs.- 3.833, 1.753 y 2.805 respectivamente.

6. CONTRIBUCIÓN AL EMPLEO Y CRECIMIENTO

Entre la primera y segunda fase de la evaluación de impacto, en términos absolutos el grupo experimental creció en 1083 personas, superior en 52% al crecimiento de las empresas del grupo de control. Del mismo modo, el ritmo de crecimiento anual en términos absolutos, supera en más del 60% al crecimiento de las del grupo de control, diferencias que son estadísticamente significativas y que aseguran la importancia de los programas modulares sobre el comportamiento empresarial.

Las diferencias son aún más notorias por actividad económica y categoría de empleo, por ejemplo el incremento en número de trabajadores de la categoría de trabajadores pagados del sector industrial manufacturero del grupo experimental, supera en 313 trabajadores, diferencia del 163% a favor del grupo experimental.

El cociente entre trabajadores pagados respecto a los no pagados para la industria manufacturera del grupo experimental es de 20,2 trabajadores pagados por cada empleo no pagado, en cambio en las empresas del grupo de control es de solo 12,7 trabajadores pagados por cada unidad de empleo no pagado.

7. A NIVEL DE OFERENTES DE SDE

El número de empresas del grupo de oferentes activos de los programas modulares, decreció en 2%, en tanto que el decrecimiento en el grupo de oferentes no activos fue del 5.6%. Asimismo, en el último año se observó una mayor predisposición de las empresas activas a mejorar sus condiciones de funcionamiento, así como desarrollar metodologías e instrumentos de mercadeo de sus productos y realizar ajustes en el proceso de prestación de los servicios.

En relación al Componente 2 no se prevé efectos intermedios e impactos iniciales, esencialmente, por la situación de inestabilidad institucional del Viceministerio de Microempresa y el entorno desfavorable en el periodo de su ejecución.

3.1.2.3. Identificación de los futuros efectos (*outcomes*) e impactos. Considerando los productos (*outputs*) que fueron obtenidos, identifique los futuros efectos e impactos que se espera obtener y describa de qué manera los productos contribuyen al logro de esos efectos e impactos

No es posible prever futuros efectos e impactos del programa, toda vez que, a la fecha no se han tomado decisiones en las instancias gubernamentales competentes sobre la continuidad de los programas modulares, condición necesaria para el propósito estratégico de generar un mercado de servicios de desarrollo empresarial, propósito que requiere intervenciones continuas y de largo plazo.

3.1.2.4. Análisis de los supuestos (de productos a efectos). Enumere las condiciones favorables que deben darse para lograr el propósito del proyecto y explique por qué son necesarias

1.- Se mantiene la prioridad política del gobierno hacia el sector. En los tres años y medio de ejecución de los programas modulares la situación política e institucional del país ha sido muy compleja y de mucha inestabilidad (5 Presidentes, nueve Ministros y nueve Viceministros del sector), lo que ha llevado a que las sucesivas autoridades no asimilen el propósito y enfoque de los programas modulares y se carezca de una clara política para el sector. La brecha entre las declaraciones genéricas de prioridad del sector en las políticas gubernamentales y los instrumentos, recursos y proyectos concretos es muy notoria.

2.- Las micro y pequeñas empresas valoran positivamente la canalización de subsidios directos por el SAT hacia el sector para que éstas puedan acceder a servicios de desarrollo empresarial. Un indicador importante en este orden es el índice de repetición en la utilización de los servicios, el cual a tenido una tendencia creciente a lo largo de la ejecución de los programas modulares, de 1.82 a finales de 2003, ha evolucionado a 2.55 en diciembre de 2004, a 2.77 en junio de 2005 y al 3.05 a diciembre de 2005. A esto hay que añadir las innumerables notas enviadas a autoridades de gobierno y el propio SAT, por organizaciones empresariales solicitando la continuidad de los programas modulares.

3.- Existe un adecuado marco institucional y suficiente coordinación de las instancias de gobierno, liderada por el Viceministerio de Micro y Pequeña Empresa, para establecer y ejecutar políticas públicas para el sector. La inestabilidad política y social de los años de ejecución de los programas modulares, también se ha hecho presente en el aspecto institucional, que ha mostrado un nivel inimaginable de rotación de

autoridades con la consiguiente afectación al liderato del Viceministerio de Micro y Pequeña Empresa en la ejecución de políticas para el sector y ha provocado su debilitamiento institucional.

3.1.2.5. Pregunta piloto No.1 – (En construcción). Opcional para operaciones con PCR due date anterior al 1 de febrero del 2005. Antes de esa fecha, únicamente será requerida para las operaciones seleccionadas en el grupo piloto para responder la versión íntegra del PCR) ¿Se observan inequidades en el acceso a los beneficios del proyecto por parte de subgrupos dentro de la población objetivo por razón de género, localización, origen étnico, sector rural/ urbano, nivel de ingreso u otras razones? Si esto es así, ¿a qué se deben?

El diseño de los programas modulares no contempló la posibilidad de atención de micro y pequeñas empresas del área rural. Debido a la demanda de muchas poblaciones del área rural, después de la evaluación intermedia se introdujo la posibilidad de atención en todo el área metropolitana de las capitales de departamento y algunas ciudades intermedias a micro y pequeñas empresas manufactureras y/o de servicios, en el entendido que el sector primario, particularmente, el agropecuario, cuenta con proyectos específicos adecuados a sus características.

De otro lado, la apertura de las oficinas de atención a nivel nacional no fue simultánea, lo que originó un periodo diferente de ejecución en desmedro de aquellas ciudades, últimas en su apertura. (Trinidad y Cobia)

3.1.2.6. Pregunta piloto No.2 – (En construcción). Opcional para operaciones con PCR due date anterior al 1 de febrero del 2005. Antes de esa fecha, únicamente será requerida para las operaciones seleccionadas en el grupo piloto para responder la versión íntegra del PCR) ¿Se produjo algún tipo de efecto adverso causado sin intención por este proyecto en la población y/o en el medio ambiente? Si esto es así, ¿qué medidas se han tomado?

Durante la ejecución y hasta la fecha no se produjo ningún efecto adverso de conocimiento del SAT o las entidades ejecutoras.

3.1.2.7. Pregunta piloto No.3 – (En construcción). Opcional para operaciones con PCR due date anterior al 1 de febrero del 2005. Antes de esa fecha, únicamente será requerida para las operaciones seleccionadas en el grupo piloto para responder la versión íntegra del PCR) Seguramente los resultados del proyecto han contribuido al logro, o bien de las metas establecidas en la estrategia de desarrollo sectorial o nacional vigente del país prestatario, o bien a los indicadores de la actual Estrategia de País del Banco. Si esto es así, especifique a qué meta o indicador de resultados está contribuyendo el proyecto y explique de qué manera y en qué medida lo hace

Los programas modulares han dejado de prestar servicios el 31 de diciembre de 2005, es decir, meses antes de la formulación y lanzamiento del Plan Nacional de Desarrollo "Bolivia Digna, Soberana, Productiva y Democrática para Vivir Bien 2006 – 2010". Asimismo, la estrategia de País del Banco, es posterior al diseño de los programas. Sin embargo, al momento del diseño y ejecución de los programas se ha considerado el marco estratégico, conformado por:

- El Diálogo Nacional 2000 que en concordancia con el mandato de los beneficiarios finales constituidos por los MyPEs de todo el país, traduce sus demandas en necesidades de capacitación productiva y asistencia técnica.
- La Estrategia Boliviana de Reducción de la Pobreza la cual apunta claramente a incentivar el desarrollo de las MyPEs bajo los siguientes desafíos: i) crear un entorno competitivo para el desarrollo de las MyPEs, ii) promover el desarrollo de un mercado de servicios no financieros, iii) desarrollar las capacidades en el sector público y privado de apoyo a la microempresa.
- La Agenda de Gobierno del Plan Bolivia, que tiene las siguientes acciones prioritarias relacionadas con el sector y con el accionar del SAT: i) apoyo a la formación de cadenas productivas para el desarrollo económico local, ii) desarrollo de la capacidad empresarial de los diferentes sectores,

iii) conformación de un Consejo nacional de Competitividad y Productividad, iv) mayor acceso a asistencia técnica de empresas que se formalicen, v) asegurar una gestión ambiental eficiente.

- La Estrategia de Desarrollo del Sector, que se implementa mediante el Plan Nacional para el Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa planteado por el Viceministerio de Microempresa y que se constituye en una guía para el desarrollo de políticas públicas y acciones en beneficio de la MyPE.

3.1.2.8. Pregunta piloto No.4 – (En construcción). Opcional para operaciones con PCR due date anterior al 1 de febrero del 2005. Antes de esa fecha, únicamente será requerida para las operaciones seleccionadas en el grupo piloto para responder la versión íntegra del PCR) ¿Hubo cambios significativos en el contexto en que se implementó el proyecto y/o en las políticas sectoriales / nacionales y/o en las estrategias de desarrollo? Si fue así, explique cómo el proyecto fue adaptado para dar respuesta a esos cambios

El esquema de tres pisos de los programas modulares ha actuado como una coraza que ha permitido ser impermeable a la dramática inestabilidad institucional que ha caracterizado a las instancias superiores y responsables de la definición de políticas para el sector. Los cambios introducidos, a partir de la evaluación intermedia han ido en la dirección de buscar una mayor articulación de los programas modulares con las políticas públicas y satisfacer y generar un mayor acercamiento con la demanda real de las micro y pequeñas empresas.

Un elemento que afectó negativamente el accionar del SAT fue el cambio de su naturaleza jurídica de entidad descentralizada a entidad desconcentrada, con la consiguiente paralización temporal de desembolsos y, posteriormente la decisión gubernamental de cierre de la institución.

3.1.2.9. Recálculo de la Tasa Interna de Retorno (TIR). Si el proyecto incluyó ex ante un cálculo de la tasa de retorno esperada, ¿cuál fue la tasa de retorno esperada y cuál es la tasa de retorno real?

No Aplica

3.1.2.10. Recálculo de otros indicadores de evaluación económica. Si el proyecto incluyó ex ante otras estimaciones de evaluación económica (costo-efectividad, costo-eficiencia y costo-beneficio), ¿cuál fue el indicador esperado y cuál es el indicador real?

No Aplica

3.1.2.11. Calificación de la efectividad del proyecto en términos de su objetivo de desarrollo (OD). Teniendo en cuenta los análisis realizados en las secciones 3.1.1. y 3.1.2., califique la efectividad del proyecto en términos de su objetivo de desarrollo

☐ Muy Efectivo

☒ Efectivo

☐ Poco Efectivo

☐ Inefectivo

(Explique su calificación)

Por su cobertura geográfica y población objetivo, su masividad en cuanto a los instrumentos utilizados, la numerosa oferta acreditada, el cumplimiento de las metas previstas y los impactos iniciales que se está mostrando hablan de la efectividad del proyecto.

Respecto de la sostenibilidad del mercado de SDE, la evaluación intermedia y final revela que 72% de las MyPES usuarias de los programas modulares, piensan tomar cursos, asesoría o realizar diagnósticos de sus negocios, 93% de ellas piensan pagar dichos servicios con los bonos del SAT y, 42% de las MyPES señalan que tomarían servicios de desarrollo empresarial con su propio dinero en caso de cierre del SAT.

3.2. ANALISIS DE LA IMPLEMENTACION

3.2.1. Medición del desempeño del proyecto

3.2.1.1. Elementos para monitoreo y evaluación. En una escala de 1 a 4 establezca la calidad de los siguientes elementos necesarios para medir el desempeño del proyecto:

1. Análisis de problemas	Baja ← [] [] [X] [] → Alta [] N/A
2. Estrategia de intervención en respuesta al(los) problema(s) identificados	Baja ← [] [] [X] [] → Alta [] N/A
3. Identificación de efectos (<i>outcomes</i>) e impactos esperados	Baja ← [] [X] [] [] → Alta [] N/A
4. Identificación de productos (<i>outputs</i>) esperados	Baja ← [] [] [X] [] → Alta [] N/A
5. Indicadores de efectos (<i>outcomes</i>) esperados	Baja ← [] [] [X] [] → Alta [] N/A
6. Indicadores de productos (<i>outputs</i>) esperados	Baja ← [] [] [X] [] → Alta [] N/A
7. Línea de base de efectos (<i>outcomes</i>) esperados	Baja ← [] [] [] [] → Alta [X] N/A
8. Línea de base de productos (<i>outputs</i>) esperados	Baja ← [] [] [] [] → Alta [X] N/A
9. Supuestos de productos a efectos	Baja ← [] [X] [] [] → Alta [] N/A
10. Definición de responsabilidades para la recolección de información	Baja ← [] [X] [] [] → Alta [] N/A
11. Plan para la implementación del proyecto	Baja ← [] [] [X] [] → Alta [] N/A
12. Plan de Adquisiciones	Baja ← [] [] [X] [] → Alta [] N/A

3.2.1.2. Análisis de factores críticos del diseño. Considerando los elementos del diseño del proyecto evaluados en el punto anterior, describa los principales factores (máximo 3) que tuvieron la mayor influencia (positiva y/o negativa) en la medición de su desempeño

1.- Marco Lógico del Proyecto.- El Marco Lógico del Proyecto plasmado en el Contrato de Préstamo estaba incompleto, lo que obligó a formular un marco lógico para cada Programa Modular que contemple la formulación de objetivos del resumen narrativo, la determinación de indicadores objetivamente verificables y la definición de supuestos.

2.- Plan para la implementación del proyecto.- El plan inicial para poner en marcha el proyecto se desactualizó en el tiempo debido a los cambios institucionales y de enfoque (primera fase), lo que obligó a elaborar el Plan de Realización Ajustado, que serviría de punto de partida de los informes de progreso del Programa, a partir de la gestión 2003, con las consecuencias negativas para la medición de desempeño del Componente en su conjunto.

3.- Línea de Base de efectos y productos esperados.- La construcción tardía de la línea de base (sólo para los Programas Modulares) influyó negativamente en la medición de desempeño del proyecto.

3.2.1.3. Lecciones aprendidas para el diseño (medidas adoptadas). Describa en forma concreta qué medidas fueron adoptadas para mejorar los aspectos previstos en el diseño del proyecto en relación con la medición del desempeño del proyecto

1.- Plan de Monitoreo y Evaluación.- Se elaboró el documento de trabajo respectivo en base a la sistematización de todos los instrumentos normativos y operativos, articulando elementos de evaluación formativa y de monitoreo continuo.

2.- Supervisión.- Se introdujo un nuevo esquema de supervisión a partir del 3º piso a partir de marzo de 2005 que apuntó al logro del aseguramiento tanto de la calidad técnica como administrativa de los servicios, así como la medición de la satisfacción de los usuarios.

2.- Evaluación de Impacto.- Puesta en funcionamiento del sistema de medición de impacto, previa construcción de la metodología, en dos niveles: i) a nivel del mercado de SDE y, ii) a nivel de la MyPES.

3.2.1.4. Lecciones aprendidas para el diseño (medidas alternativas). Con base en su experiencia en este proyecto, describa en forma concreta qué medidas recomienda para mejorar la medición del desempeño en el diseño de futuros proyectos

1.- Plan Integral de Informática.- Que contemple las áreas de: i) desarrollo, ii) administración de base de datos, iii) soporte técnico, iv) capacitación interna, v) plataforma tecnológica en línea. Una entidad ejecutora que cuente con éste componente, como parte de su fortalecimiento institucional, estará en condiciones de medir el desempeño del proyecto a su cargo.

2.- Construcción de tareas y responsabilidades del Proyecto con los diferentes actores.- A nivel de los diferentes pisos en materia de medición del desempeño, así como la mejora y actualización de los clasificadores tanto de MyPES como de servicios, a fin de uniformar la información de registro y de recuperación.

3.- Establecimiento del mecanismo de supervisión en el 3er piso.- Incorporando esta actividad en dos momentos: i) durante la ejecución de los servicios y, ii) a la finalización del servicio prestado a fin de verificar su utilidad para el destinatario final. Asimismo, se debe contar con supervisores locales con capacidades y conocimiento de la realidad y problemática de la MyPE.

4.- Apoyo al perfeccionamiento del marco regulatorio.- Que contemple el fortalecimiento del rol directriz del 3er piso, establezca metas orientadas al logro del objetivo del Proyecto y ligue las mismas al overhead variable e incorpore mecanismos de seguimiento y evaluación en la prestación de los servicios.

3.2.1.5. Información disponible durante la implementación del proyecto. En una escala de 1 a 4 califique el grado de cumplimiento y la calidad de las siguientes tareas que deben ser realizadas por el Organismo Ejecutor para generar información necesaria para la medición de desempeño del proyecto:

1. Establecimiento de procesos y mecanismos para recolección y análisis de datos (fuente de datos, responsables, periodicidad y características de la información)

Baja ← [] [] [X] [] → Alta [] N/A

2. Recolección de información de línea de base de efectos

Baja ← [] [X] [] [] → Alta [] N/A

3. Recolección de formación de línea de base de productos

Baja ← [] [X] [] [] → Alta [] N/A

4. Recolección, análisis y reporte de información sobre recursos disponibles y actividades realizadas

Baja ← [] [] [X] [] → Alta [] N/A

5. Recolección, análisis y reporte de información sobre productos generados por el proyecto y su contribución al logro de los efectos esperados

Baja ← [] [] [] [] [X] → Alta [] N/A

6. Recolección, análisis y reporte de información sobre efectos e impactos generados por el proyecto y su contribución a las metas establecidas en la estrategia de desarrollo sectorial y nacional

Baja ← [] [X] [] [] [] → Alta [] N/A

3.2.1.6. Análisis de factores críticos para medición de desempeño durante la implementación.

Considerando los procesos del punto anterior, describa los principales factores (máximo 3) que tuvieron la mayor influencia (negativa o positiva) en la medición de desempeño del proyecto durante su implementación

1.- Evaluación de Impacto.- El diseño de la metodología para la evaluación de impacto fue un factor positivo que contribuyó de manera positiva en la recolección, análisis y reporte de información sobre efectos e impactos generados por el proyecto y su contribución a las metas establecidas en la estrategia de desarrollo sectorial y nacional.

2.- Establecimiento de procesos y mecanismos para recolección y análisis de datos.- Un factor negativo en la medición de desempeño del proyecto, ha sido la falta de coordinación y ausencia de mecanismos para la recolección y análisis de datos cuantitativos y cualitativos que involucre a las entidades ejecutoras, como entidades directamente involucradas en la ejecución del proyecto.

3.2.1.7. Lecciones aprendidas en la implementación (medidas adoptadas). Describa en forma concreta qué medidas fueron adoptadas a fin de obtener la información necesaria (en cantidad y calidad) para medir el desempeño del proyecto

1.- Sistema de Información y Monitoreo - SIM.- No obstante el retraso en su construcción, el diseño de este sistema ha mejorado notablemente la obtención de información y la generación de un dossier estadístico completo sobre las MyPES que han participado de los programas.

2.- Actualización del sistema informático.- Fue una tarea permanente que permitió mejorar la información en términos de cantidad y calidad.

3.2.1.8. Lecciones aprendidas para la implementación (medidas alternativas). Con base en su experiencia en este proyecto, describa en forma concreta qué medidas recomienda para mejorar la medición del desempeño durante la implementación de futuros proyectos

1.- Construcción al inicio de la línea de base.- Que junto al sistema de medición de impacto permita la medición a nivel del mercado de SDE y a nivel de las MyPES, información que permita la toma de decisiones de política, el mejoramiento de los instrumentos de apoyo y transparentar la intervención en los mercados de SDE.

2.- Sistema único de indicadores para el proyecto.- Que permita proporcionar información gerencial al día, sea de MyPES, servicios, proveedores y otra información estadística, bajo el concepto de integralidad del sistema, asentada en una plataforma tecnológica que pueda soportar los cambios en pleno proceso de ejecución.

3.2.2. Factores que afectaron la ejecución del proyecto (según ISDP/PPMR)

(Como información útil para contestar las preguntas de la sección 3.2.3. conviene revisar los factores que afectaron la ejecución del proyecto y que fueron registrados en el ISDP/PPMR. El Especialista responsable de la supervisión del proyecto en la Representación podrá facilitar esta información)

[X] Aprobación Legislativa	[X] Desempeño Proveedor/Contratista	[X] Institucionalidad del SAT
[X] Compromiso Prestatario/Agencia Ejecutora	[X] Diseño proyecto/componentes	[X] Cambios de política Nacionales
[X] Oposición política/comunidad	[X] Demoras en cumplimiento de condiciones contractuales	[X] Falta de un sistema de seguimiento/evaluación
[X] Capacidad institucional de la agencia ejecutora	[X] Desempeño consultores	

3.2.3. Análisis de factores críticos para el éxito del proyecto

Factores críticos para la obtención de los productos (*outputs*)

3.2.3.1. Identificación de factores negativos para obtener los productos. Describa cuáles fueron los principales factores (máximo 3) que afectaron negativamente la ejecución de los componentes del proyecto y la obtención de sus productos (*outputs*) en términos de cantidad, calidad y oportunidad y analice por qué

1.- Alcance temporal y geográfico.- Muy limitado en relación con la dimensión del propósito estratégico del programa.

2.- Perfil administrativo de la operativa de los programas modulares.- El celo funcionario en el afán de precautelar el buen uso de los recursos y evitar las dificultades de la primera fase en la ejecución del Componente que derivaron en proyectos inelegibles, determinó una serie de controles tanto en el SAT como en el organismo financiador que generó una carga administrativa, que , de alguna manera, no permitió volcar el perfil de los pisos hacia una plena promoción del mercado.

3.- Relacionamiento entre pisos.- La relación con la administración privada constituyó un continuo aprendizaje de "ensayo-error". Las entidades ejecutoras han evidenciado falencias en sus estrategias de comercialización para la intermediación de los servicios. Asimismo, de inicio no han cumplido a cabalidad con los conocimientos y capacidades ofertadas, especialmente para seleccionar a los mejores proveedores y generar competencia

3.2.3.2. Identificación de factores positivos para obtener los productos. Describa cuáles fueron los principales factores (máximo 3) que contribuyeron positivamente a la implementación de los componentes del proyecto y a la obtención de sus productos (*outputs*) en términos de cantidad, calidad y oportunidad y analice por qué

1.- Ajustes a los programas modulares.- Representó un punto de inflexión en la ejecución física y financiera y se lo planteó a partir de dos objetivos: a) Mejorar la prestación de servicios a MyPES elegibles con calidad, pertinencia y satisfacción y, b) Agilizar la ejecución del Componente y el cumplimiento de metas. Los resultados positivos, se explican porque los ajustes propuestos fueron generados en diferentes niveles: a) al interior del SAT, b) en espacios de análisis y reflexión con las ENEJ's, c) por demanda de los gremios, d) por demanda de los niveles de política y e) la experiencia y conocimiento de la institución evaluadora.

2.- Cambio del esquema de supervisión.- La recuperación de la función de supervisión para el tercer piso permitió apuntar al logro del aseguramiento de la calidad técnica y administrativa de los servicios. La aplicación del nuevo esquema de supervisión constituyó un valor agregado porque permitió la incorporación de personal con mayores capacidades técnicas y conocimientos, medir la satisfacción del usuario en relación a los servicios y la atención, informes periódicos que permitieron realizar ajustes al sistema, identificar casos exitosos y recopilar buenas prácticas de los oferentes.

3.- Compromiso de las entidades ejecutoras.- La reformulación presupuestaria de los contratos, el compromiso de implementación de los ajustes de la evaluación intermedia y la ampliación del plazo de ejecución de los programas modulares fueron fundamentales para el cumplimiento de las metas.

Esto fue posible porque se logró la conjunción de intereses de los diferentes pisos, aunque se debe destacar que no se contempló el incremento de overhead para las entidades ejecutoras por tareas y tiempo de ejecución adicionales

Factores críticos para la obtención de los efectos (*outcomes*)

3.2.3.3. Identificación de factores negativos para la obtención de los efectos (*outcomes*). Describa cuáles fueron los principales factores (máximo 3) que afectaron negativamente el logro de los efectos (*outcomes*) del proyecto y analice por qué

1.- Reestructuración interna del SAT.- El intenso trabajo de saneamiento administrativo-financiero como emergencia de una deficiente ejecución del proyecto en la primera fase, contempló asimismo, un proceso de reestructuración interna de la institución que insumió tiempo y esfuerzos en detrimento de la ejecución de la segunda fase, que contó con un tiempo muy limitado para lograr mayores efectos.

2.- Concentración de servicios y recursos.- El diseño inicial de los programas modulares preveía una limitada colocación de servicios y recursos por micro o pequeña empresa. Si bien esta restricción fue levantada parcialmente como efecto de los ajustes de la evaluación intermedia, el tiempo de su plena operación no fue suficiente para lograr mayores efectos.

3.- Ausencia de apoyo político.- La inestabilidad institucional que ha caracterizado el periodo de ejecución del proyecto, los cambios emergentes con nuevas autoridades, nuevas políticas y prioridades han demandado constantemente la atención del SAT para satisfacer expectativas en el marco de los programas modulares, restándole tiempo y concentración de esfuerzos en el logro de mayores efectos del proyecto.

3.2.3.4. Identificación de factores positivos para la obtención de los efectos (*outcomes*). Describa cuáles fueron, en perspectiva, los principales factores que contribuyeron positivamente a la posibilidad de lograr a tiempo los efectos del proyecto (*outcomes*) y analice por qué

1.- Ajustes a los programas modulares.- Al cierre del programa, la curva de crecimiento de la demanda por servicios de desarrollo empresarial no llegó aún a su punto máximo, pese a los altos resultados alcanzados, especialmente el último semestre de operación.

El crecimiento de la demanda de servicios y la mayor concentración de servicios y recursos coadyuvieron a lograr mayores efectos. Las micro y pequeñas empresas que utilizaron mayor cantidad de bonos y cofinanciamiento son las que muestran mayores efectos positivos, según la evaluación de impacto.

2.- Ampliación del tiempo de ejecución de los programas modulares.- Permitió un uso más intensivo de los programas con los consiguientes efectos positivos, develados por la evaluación de impacto.

3.- Apoyo del Financiador.- El logro a tiempo de los efectos del proyecto, no hubiera sido posible sin el concurso decidido y apoyo permanente del organismo financiador, particularmente, del Especialista Sectorial, cuya intervención en todas las etapas del proyecto ha sido fundamental tanto en la solución de los problemas que se presentaban como en la generación de iniciativas orientadas a su solución, así como en la gestión oportuna de los trámites previstos en el marco regulatorio del proyecto.

3.2.4. Análisis de gestión y lecciones aprendidas

3.2.4.1. Análisis de gestión. Identifique y analice la efectividad de las medidas adoptadas para resolver los problemas y aprovechar las oportunidades relacionadas con el análisis de factores críticos y explique cómo fueron llevadas a la práctica

El Componente a cargo del SAT en su ejecución presenta dos fases con diferencias cualitativas importantes. La primera bajo un modelo de dos pisos entre 1999 y 2001 que tuvo serios problemas operativos y administrativos que derivaron en una cartera de proyectos inelegibles por un monto de \$us.- 122.195. Esto llevó a que se ingrese a un intenso trabajo de saneamiento administrativo-financiero y la generación de una transformación institucional con un nuevo enfoque teórico, técnico y operativo, orientado al mercado, dando lugar a la segunda

fase bajo un modelo de tres pisos y a los programas modulares a partir de junio 2002 hasta el cierre del Componente, que es la más importante y significativa tanto en términos de ejecución física como financiera. Consiguientemente, la decisión de un cambio radical en el enfoque del proyecto y la delegación de la ejecución de la política pública al sector privado a través de un proceso transparente de licitación internacional, fue fundamental para obtener mejores resultados en la segunda fase.

Por otro lado, las gestiones 2002, 2003, 2004 y 2005 fueron muy irregulares en el entorno del país, aspecto que influyó en la ejecución de los Programas Modulares, con procesos de consulta y eleccionarios que centraron la atención general; con una fuerte inestabilidad política, social y económica que generó cambios institucionales, estratégicos y administrativos. Dichos cambios demandaron la atención del SAT por lo que una administración directa se hubiera visto bastante afectada en su desempeño, con cambios que no hubiesen permitido la continuidad del Proyecto. Esto obligó al SAT a desarrollar una intensa labor de información con las sucesivas autoridades, de un lado, y a trabajar en propuestas de ajuste que permitan a los programas modulares un mayor acercamiento a la demanda real de la micro y pequeña empresa y un alineamiento con las políticas públicas vigentes, de otro lado; además de un reforzamiento de la labor de promoción y difusión y amplio relacionamiento con las organizaciones empresariales del sector, medidas que pronto mostraron su efectividad, es así que el 2004 registró una triplicación en el cumplimiento de metas, respecto al año anterior.

Finalmente, la Evaluación Intermedia Externa (2004), emitió y validó recomendaciones y ajustes que incorporó elementos de calidad en la acreditación de proveedores y en la prestación de servicios, se puso en funcionamiento un sistema de medición de impacto, mediante la aplicación y sistematización de 2.236 encuestas a MyPEs de ocho ciudades del país. Los resultados muestran un impacto en empleo y en ventas y un mejoramiento en el manejo de gestión y finanzas.

3.2.4.2. Lecciones aprendidas sobre gestión de proyectos. Con base en su experiencia en este proyecto y teniendo en cuenta la efectividad de las medidas adoptadas mencionadas en el análisis de gestión, describa en forma concreta qué medidas alternativas recomienda para enfrentar los problemas que puedan surgir durante la implementación de futuros proyectos similares a este.

1.- Esquema de tres pisos.- El propósito estratégico de generar un mercado de servicios de desarrollo empresarial demanda una institucionalidad y un esquema de intervención “impermeable” a la influencia política coyuntural y una amplia colaboración público-privada en la ejecución, lo que es posible alcanzar con un esquema de tres pisos.

2.- Unidad Ejecutora Institucionalizada.- Es necesario asegurar la conformación de una unidad ejecutora del proyecto con personal idóneo, con probadas capacidades técnico-profesionales y amplio conocimiento de la problemática del sector y que esté institucionalizada a fin de asegurar su permanencia en el periodo de ejecución, la preservación de ese capital humano y la recuperación del know how que se genere..

3.- Generación de espacios de concertación.- Que incorpore a usuarios, proveedores, autoridades y asociaciones empresariales del sector, con el propósito de asegurar una ejecución sin contratiempos.

Calificación de la implementación del proyecto (IP)

3.2.4.3. Calificación de la implementación del proyecto. Califique la implementación del proyecto con base en el análisis de gestión anterior y en los productos (*outputs*) obtenidos en la cantidad y con la calidad esperada, en tiempo razonable y a costos razonables

☐ Muy Satisfactorio (MS)

☒ Satisfactorio (S)

☐ Insatisfactorio (I)

☐ Muy Insatisfactorio (MI)

(Explique su calificación)

La evaluación externa final de los programas modulares señala “Los Programas Modulares fueron extremadamente exitosos en el contexto regional, donde no es frecuente acercarse a un 100% de cumplimiento de metas.....Este tipo de programas aporta al crecimiento del país, estimamos que de no tomar la autoridad decisiones abortivas, podemos considerar que ha nacido en Bolivia un nuevo mercado...” Esta apreciación es válida, particularmente, para la segunda fase de ejecución del Componente.

3.3. ANALISIS DE SOSTENIBILIDAD

3.3.1. Fortalecimiento Institucional / Organizacional (FIO)

3.3.1.1. Areas fortalecidas o mejoradas por el proyecto. Identifique las áreas institucionales / organizacionales fortalecidas o mejoradas por el proyecto, directa o indirectamente, e indique el nivel de su influencia (nacional, regional, local)

Area Institucional / Organizacional	Si	No	N/A	Nivel		
				Nacional	Regional	Local
1. Marco legal y regulatorio	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Procedimientos, manuales, guías operacionales	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Capacidad						
3.1. Capacidad de la alta gerencia	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.2. Capacidad de la mediana gerencia	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.3. Capacidad de sistemas de información	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.4. Medición del desempeño (capacidad de M&E)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.5. Servicio al cliente	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Estructura funcional y organizacional	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Planeación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Presupuestación / gestión financiera	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Coordinación Intra- / Inter-sectorial	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Coordinación Intra - / Inter-organizacional	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Personal / desarrollo de recursos humanos	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Adquisiciones	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
11. Auto-evaluación, auditoria & rendición de cuentas	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3.3.1.2. Fortalecimiento logrado por el proyecto en el país. Describa los aportes más significativos del proyecto (máximo 3) al proceso de fortalecimiento institucional / organizacional en el país

1.- Esquema de Intervención.- Con el proyecto se ha desarrollado un esquema novedoso de intervención de ejecución privada de la política pública que ha permitido establecer una estructura organizacional de alcance nacional con capacidad de otorgar servicios de desarrollo empresarial y amplio relacionamiento con los actores regionales vinculados a la problemática de la micro y pequeña empresa.

2.- Procedimientos, manuales, guías operacionales.- El proyecto ha desarrollado un conjunto de instrumentos para su operación que bien pueden ser recuperados para futuras intervenciones.

3.- Servicio al cliente.- Se ha desarrollado un tecnología de atención al cliente que no solo comprende la otorgación de subsidios, sino la medición de la pertinencia, calidad y satisfacción del usuario.

3.3.1.3. Fortalecimiento logrado por el proyecto en el Organismo Ejecutor. Describa los aportes más significativos del proyecto (máximo 3) al proceso de fortalecimiento institucional / organizacional en el Organismo Ejecutor. Describa la situación antes-después del proyecto

En consideración a que el proyecto contemplaba el financiamiento para la contratación del personal de la Unidad Ejecutora y, las gestiones realizadas por el SAT ante las autoridades competentes para su fortalecimiento no dieron resultado alguno, la contribución al fortalecimiento institucional/organizacional del Organismo Ejecutor es nula. A esto debe añadirse la decisión del Poder Ejecutivo de cerrar la institución al cierre del proyecto. Sin embargo, queda una plataforma operativa para la atención con servicios de desarrollo empresarial a la micro y pequeña empresa con todos los instrumentos necesarios y el know how de un conjunto de oferentes de estos servicios y una serie de estudios de base del sector que, en adelante, pueden ser utilizados para continuar con las políticas de apoyo al sector.

3.3.1.4. Calificación de la contribución del proyecto al FIO

☐ Muy Relevante (MR)

☒ Relevante (R)

☐ Poco Relevante (PR)

☐ Irrelevante (I)

(Explique su calificación)

Se considera relevante en términos de la plataforma operativa que se deja al cierre del proyecto, la masa crítica de consultores, tanto en el SAT como en las Entidades Ejecutoras que estuvieron a cargo de la administración y operación de los programas modulares, que desarrollaron capacidades técnicas importantes en la ejecución tercerizada de este tipo de programas y la experiencia adquirida en la atención al cliente de un programa masivo y de alcance nacional.

3.3.2. Sostenibilidad del proyecto

3.3.2.1. Alcance de la sostenibilidad del proyecto. En consulta con las autoridades del Organismo Ejecutor, defina qué acciones, servicios y/o productos deberían seguir siendo sostenibles, y durante cuánto tiempo, a fin de asegurar la sostenibilidad de los efectos y futuros impactos esperados del proyecto

Se requiere una intervención de largo plazo (10 años) con programas renovados, con objetivos de desarrollo orientados a preservar y generar las fuentes de empleo y mejorar la productividad y competitividad de la micro y pequeña empresa, por lo que a fin de asegurar la sostenibilidad de los efectos y futuros impactos del proyecto se requieren medidas que aseguren la continuidad de los programas alineados a los objetivos de desarrollo de las políticas gubernamentales, la institucionalidad y fortalecimiento del órgano ejecutor y el financiamiento requerido.

3.3.2.2. Bases para el análisis de sostenibilidad. En una escala de 1 a 4 estime la probabilidad de que durante el año siguiente a la terminación del proyecto (y del financiamiento del Banco) existan los siguientes arreglos y recursos institucionales y organizacionales en el país, necesarios para mantener las acciones, servicios, productos, efectos y futuros impactos iniciados por el proyecto y definidos en 3.3.2.1.

Arreglos institucionales / organizacionales y recursos

Probabilidad

1. Apoyo de la alta gerencia en la Agencia Ejecutora	Baja ← <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> → Alta <input type="checkbox"/> N/A
2. Marco político, legal y regulatorio	Baja ← <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> → Alta <input type="checkbox"/> N/A
3. Preparativos y capacidad organizacional	Baja ← <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> → Alta <input type="checkbox"/> N/A

4. Coordinación inter-organizacional	Baja ← <input checked="" type="checkbox"/> [] [] [] [] → Alta [] N/A
5. Disponibilidad de recursos financieros	Baja ← <input checked="" type="checkbox"/> [] [] [] [] → Alta [] N/A
6. Personal idóneo	Baja ← <input checked="" type="checkbox"/> [] [] [] [] → Alta [] N/A
7. Recursos para mantenimiento de la infraestructura física	Baja ← <input checked="" type="checkbox"/> [] [] [] [] → Alta [] N/A
8. Apoyo de los beneficiarios del proyecto	Baja ← [] [] [] <input checked="" type="checkbox"/> [] [] → Alta [] N/A
9. Apoyo del gobierno nacional	Baja ← <input checked="" type="checkbox"/> [] [] [] [] → Alta [] N/A

3.3.2.3. Análisis de causas de raíz que afectan negativamente la sostenibilidad. Con base en el punto anterior, y considerando los posibles factores que puedan afectar la sostenibilidad del proyecto, identifique las causas concretas por las cuales usted considera que los futuros impactos, efectos inmediatos, productos, acciones y/o servicios descritos en 3.3.2.1 pueden no ser sostenibles, y explique por qué

- 1.- Al cierre del proyecto, las autoridades nacionales competentes del sector no han iniciado ninguna acción conocida de gestión de recursos para una segunda operación relacionada con el Componente o financiamiento para proyectos alternativos de alcance nacional que beneficien a todos los sectores de la MyPE.
- 2.- El Poder Ejecutivo, a través del Reglamento a la Ley de Organización del Poder Ejecutivo ha decidido cerrar el Servicio de Asistencia Técnica para dar lugar a la creación de una nueva entidad, cuyo diseño institucional, fines, objetivos, presupuesto, estructura orgánica y funciones aún no están definidos.
- 3.- Esta en curso un conjunto de cambios político-institucionales que tornan inciertas las competencias y prerrogativas de los diferentes niveles del Estado en materia de servicios de desarrollo empresarial y la modalidad de intervención.

3.3.2.4. Análisis de causas de raíz que contribuyen favorablemente a la sostenibilidad. Con base en los previos análisis y considerando los posibles factores que puedan contribuir a la sostenibilidad del proyecto, identifique las causas concretas por las cuales usted considera que los futuros impactos, efectos inmediatos, productos, acciones y/o servicios descritos en 3.3.2.1. pueden ser sostenibles, y explique por qué

- 1.- La propuesta de desarrollo del gobierno prioriza el apoyo a la micro y pequeña empresa, lo cual contribuye a la sostenibilidad de los efectos generados por el proyecto.
- 2.- La demanda de servicios de desarrollo empresarial está presente y va continuar en ascenso, lo que implica la continuidad en el uso de este tipo de servicios por parte de una buena parte de las empresas usuarias de los programas modulares.
- 3.- El esquema de intervención del SAT está siendo asimilado por otros organismos de cooperación para el desarrollo de proyectos similares en esta materia.

3.3.2.5. Lecciones aprendidas para la sostenibilidad (medidas adoptadas). Con base en su experiencia en este proyecto y teniendo en cuenta los análisis anteriores, describa en forma concisa las medidas adoptadas en su diseño y/o su implementación que fueron eficaces para mejorar la sostenibilidad del proyecto y explique cómo se llevaron a la práctica

El cambio de enfoque técnico, teórico y operativo del proyecto, orientado al mercado, después de la primera fase de ejecución fue eficaz para mejorar la sostenibilidad del proyecto durante su ejecución y no así después del cierre del mismo lo cual hubiera sido muy provechoso para el SAT. No obstante, su puesta en práctica se lo efectuó a través de un proceso transparente de licitación internacional, por el cual se delegó la administración de los seis programas modulares al sector privado mecanismo que se constituyó en una coraza para la sostenibilidad del SAT en la ejecución de dichos programas modulares.

Por otro lado, si bien el proyecto tiene un enfoque de demanda, como un elemento central para asegurar su sostenibilidad, se vio la necesidad de introducir ajustes al programa de Apoyo a la Oferta, que permitan al mismo convertirse en una herramienta destinada a acelerar el proceso de innovación, diseño e implementación de nuevos productos que permitan el fortalecimiento y la ampliación de la oferta de servicios a la micro y pequeña empresa.

3.3.2.6. Lecciones aprendidas para la sostenibilidad (medidas alternativas). A partir de su experiencia en este proyecto y teniendo en cuenta los análisis anteriores, describa en forma concisa las medidas alternativas que recomienda tener en cuenta durante el diseño y/o la implementación para mejorar la sostenibilidad de futuros proyectos

Es importante contar con un Plan de Sostenibilidad del Proyecto desde sus fases iniciales, así como el compromiso de todos los actores involucrados con su implementación y seguimiento. En este cometido es necesario medidas orientadas a asegurar la institucionalidad de los órganos ejecutores.

3.3.2.7. Plan de Sostenibilidad. Teniendo en cuenta los análisis anteriores, describa las acciones concretas que el País Prestatario y/o el Banco deberían realizar durante el próximo año para asegurar la sostenibilidad de los futuros impactos, efectos, productos, acciones y/o servicios identificados en 3.3.2.1.

No Aplica por el Cierre del SAT.

3.3.2.8. Calificación de la sostenibilidad del proyecto. Con base en los análisis previos y las perspectivas del Plan de Sostenibilidad, califique la probabilidad de que el proyecto sea sostenible durante los próximos tres (3) años:

☐ Muy Probable (MP) ☐ Probable (P) ☒ Poco Probable (PP) ☐ Improbable (I)

(Explique su calificación)

Incierto, debido a los cambios institucionales en curso.

3.4. DESEMPEÑO DEL BANCO

3.4.1. Desempeño del Banco en áreas críticas. Evalúe el desempeño del Banco en las siguientes áreas:

1. Grado de facilitación para diseñar el proyecto en forma participativa con el Prestatario y el Organismo Ejecutor

Baja ← ☐ ☐ ☐ ☒ ☐ → Alta ☐ N/A

2. Provisión de asistencia técnica y capacitación, así como seguimiento sistemático para que el Organismo Ejecutor cumpla con las políticas y procedimientos del Banco Baja ← ☐ ☐ ☐ ☐ ☒ → Alta ☐ N/A

3. Provisión de asistencia técnica y capacitación al Organismo Ejecutor, para mejorar la gestión y la administración del proyecto Baja ← ☐ ☐ ☐ ☐ ☒ → Alta ☐ N/A

4. Utilidad de la supervisión y asesoramiento del Banco para mejorar la gestión y la administración del proyecto Baja ← ☐ ☐ ☐ ☐ ☒ → Alta ☐ N/A

5. Oportunidad de la respuesta del Banco a los requerimientos del Organismo Ejecutor durante la implementación del proyecto Baja ← ☐ ☐ ☐ ☐ ☒ → Alta ☐ N/A

6. Flexibilidad del Banco para dar respuesta a emergencias e imprevistos durante la implementación del proyecto Baja ← ☐ ☐ ☒ ☐ → Alta ☐ N/A

3.4.2. Lecciones aprendidas para la organización y funcionamiento de la UEP (medidas adoptadas). Con base en su experiencia durante la implementación del proyecto, identifique qué medidas adoptadas respecto a la estructura, organización y procesos en la Unidad Coordinadora / Ejecutora de Proyecto, así como su interacción con el Banco resultaron eficaces y explique cómo fueron llevadas a la práctica.

1.- Reestructuración institucional.- Los problemas presentados en la primera fase, obligaron a desarrollar un intenso trabajo de saneamiento administrativo y financiero, que implicó, entre otras medidas, la reestructuración total del equipo ejecutor y la contratación de nuevo personal con perfiles profesionales adecuados a los requerimientos del proyecto.

2.- Nuevo Enfoque y ajustes.- Se asumió, para la segunda fase un nuevo enfoque, orientado al mercado y se delegó la administración de los nuevos programas modulares al sector privado. Asimismo, como resultado de la evaluación intermedia se introdujeron ajustes a los programas con los objetivos de mejorar la prestación de servicios a MyPES elegibles con calidad, pertinencia y satisfacción del usuario y, agilizar la ejecución de la operación y el cumplimiento de metas, entre otros, dichos ajustes estuvieron referidos a mejorar el filtro de entrada (registro y verificación de elegibilidad), cambios en el procesamiento de acreditación de proveedores, seguimiento a la calidad y pertinencia de los servicios, cambios en los valores de los subsidios, ampliación de la cobertura geográfica, nuevas competencias y funciones de los Comités de Coordinación, cambios en el esquema de supervisión, etc. para lo cual se desarrollaron intensas negociaciones con las entidades ejecutoras que permitieron viabilizar los cambios a partir de octubre de 2004 para unos programas y enero 2005 para otros. Todas estas medidas no solo fueron coordinadas estrechamente con el Banco y viabilizadas con la mayor amplitud y celeridad, sino complementadas con cambios en los mecanismos de justificación con el propio organismo financiador, lo que posibilitó mejorar notablemente la ejecución física, financiera y optimizar los procesos y procedimientos del proyecto.

3.4.3. Lecciones aprendidas para la organización y funcionamiento de la UEP (medidas alternativas). Con base en su experiencia durante la implementación del proyecto, qué sugerencias hace al Banco para mejorar la estructura, organización y procesos de la Unidad Coordinadora / Ejecutora de Proyecto y su interacción con el Banco en futuras operaciones?

El espacio para introducir mejoras en los procedimientos, particularmente de justificación, siempre está abierto, por lo que es un área en la que es posible obtener mejoras importantes. Una sugerencia es la de sustituir el mecanismo de revisión de subsidios transfiriendo ese trabajo a una Auditoría Externa, cuyo dictamen final sea obligatorio para las entidades ejecutoras, con lo que se aseguraría la elegibilidad del gasto y se simplificaría notablemente el mecanismo de administración de los subsidios.

Asimismo, es importante rediseñar la estructura de los Reglamentos, los cuales deberían ser menos extensos, de fácil asimilación y deberían enfocarse en aspectos esenciales de la operación (elegibilidad, pertinencia y calidad de los servicios, etc.).

Finalmente, se requiere generar un espacio regular de interacción con el Banco que permita un seguimiento continuo a la ejecución del proyecto y la introducción de medidas correctivas oportunas.

3.4.4. Calificación del desempeño del Banco. Con base en 3.4.1. y teniendo en cuenta la experiencia de la institución prestataria y su experiencia como Organismo Ejecutor, califique el desempeño del Banco durante las fases de diseño e implementación del proyecto:

☒ Muy Satisfactorio (MS) ☐ Satisfactorio (S) ☐ Insatisfactorio (I) ☐ Muy Insatisfactorio (MI)

(Explique su calificación)

En las fases señaladas, la participación del Banco se ha caracterizado por una actitud de total apertura, proactividad y apoyo técnico-profesional invaluable para el proyecto, lo que ha permitido obtener resultados ampliamente satisfactorios.

3.5. BASES PARA LA EVALUACION EX POST

3.5.1. Previsiones para la evaluación ex-post. Establezca si esta operación, de acuerdo con el Contrato de Préstamo, requiere una evaluación ex-post. De ser aplicable, proporcione la siguiente información sobre las previsiones tomadas (revisar acuerdos entre el Banco, Prestatario y Ejecutor en la Ayuda Memoria del Taller de Terminación de Proyecto):

¿El Contrato de Préstamo requiere una evaluación ex-post para esta operación?	<input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Si
¿Para qué fecha está programada?	Fecha comienzo: N/A Fecha terminación: N/A
¿Quién es el responsable de realizar la evaluación ex-post?	<input type="checkbox"/> Banco <input type="checkbox"/> Prestatario N/A
¿Cuánto es el costo estimado?	US\$ [N/A]
¿Cuál es la fuente de los recursos financieros para la evaluación ex post?	<input type="checkbox"/> Recursos de préstamo BID <input type="checkbox"/> Recursos del Prestatario [N/A] Otra Fuente
Si los recursos provienen de otra fuente, especifique cuál:	

3.5.2. Análisis de capacidad para la evaluación ex-post. Analice la capacidad del Organismo Ejecutor, así como su infraestructura y procesos de información para recolectar, analizar y reportar la información sobre el logro de los futuros efectos e impactos del proyecto, y los principales factores que puedan facilitar u obstaculizar esta evaluación

No aplica

3.6. OTRAS LECCIONES APRENDIDAS Y RECOMENDACIONES

En forma adicional a las lecciones aprendidas ya registradas en las secciones anteriores de este reporte, a continuación puede registrar otras lecciones aprendidas y recomendaciones que puedan ser útiles para el diseño y/o la implementación de nuevos proyectos:

- 1.- Precisar de mejor manera los Términos de Referencia o reglas del juego para la contratación de Entidades Ejecutoras (ENEJs), que contemple –entre otros- los elementos de experiencia técnica, capacidades del personal, profundo conocimiento del sector, una propuesta técnica con una clara estrategia de comercialización para la intermediación de servicios de desarrollo empresarial y un compromiso no solo de administrador; sino de promotor del mercado y puedan asegurar la prestación de servicios con calidad y pertinencia.
- 2.- Se debe introducir un sentido de prioridad en la intervención para que los servicios lleguen a sectores estratégicos de la economía. Es decir, la atención sea acorde a las vocaciones y potencialidades de cada región. De esta forma, se pueden cubrir demandas de sectores que tienen potencial de crecimiento y capacidad efectiva de pago de aporte propio.
- 3.- Por las características e importancia del Programa Informar, como espacio físico donde se generan todos los procesos operativos, filtro de entrada y punto de encuentro de la oferta y demanda, así como el articulador y promotor de todos los otros programas, el mismo debería ser administrado por el tercer piso, permitiendo de ese modo una sana competencia entre entidades ejecutoras de los programas, responsabilizándose por los mecanismos de promoción y difusión..
- 4.- El programa Apoyo a la Oferta debe contar con una línea que apoye las iniciativas de innovación en SDE, procesos piloto de prueba de dichos servicios, como también períodos iniciales o cortos de procesos de operación regular de dichos servicios innovadores y la incorporación de las mejores prácticas internacionales en materia de SDE. Asimismo, el programa deberá contar con una metodología de acreditación de proveedores, de transferencia de conocimientos y de instrumentos metodológicos y tecnológicos, que permitan la selección, calificación y evaluación permanente de los oferentes a objeto de asegurar la calidad de los servicios.
- 5.- Ubicación de la función de supervisión en el tercer piso para el aseguramiento de la calidad técnica y administrativa de los servicios, obtener un conocimiento permanente del mercado que permita introducir los ajustes requeridos de manera oportuna, identificar casos exitosos y recopilar buenas prácticas de los oferentes, superando el concepto tradicional de la supervisión de simple verificación del compromiso.

Anexos 1A y 1B
Financiamiento del Proyecto
Anexo 1-A
Fuente de Financiamiento
(Montos en millones de USD\$)

Categoría de Inversión	Original				Actual				Brecha como % del Original			
	BID	Prestatario	Otras Fuentes	Total	BID	Prestatario	Otras Fuentes	Total	BID	Prestatario	Otras Fuentes	Total
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)
1.	16.93		4.75	21.68	14.04	0.62	1.00	15.66	(17%)	100%	(79%)	(28%)
2.	1.45			1.45	2.74	0.20		2.94	187%	100%		103%
3.	0.23			0.23	0.17			0.17	(26%)			(26%)
4.	0.10			0.10	0.17			0.17	(70%)			30%
5.	0.10			0.10	0.10	0.01		0.11	-	100%		10%
12.					0.06	0.01		0.07	100%	100%		100%
13.					0.03			0.03	100%			100%
87	0.19			0.19	0.19			0.19	-			-
Autosost.						0.25		0.25		100%		100%
TGN						0.61		0.61		100%		100%
TOTAL	19.00		4.75	23.75	17.5	1.70	1.00	20.20	(8%)	100%	(79%)	(15%)

Anexo 1- B
Calendario de Inversiones
(Montos en millones de US\$)

Años	Original				Actual				Brecha
	BID	Prestatario	Otros	Total	BID	Prestatario	Otros	Total	(8)- (4)
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)
1999	2.68		0.47	3.15	0.25	-	-	0.25	(2.90)
2000	4.73		1.42	6.15	1.41	0.14	0.22	1.77	(4.38)
2001	5.70		1.42	7.12	1.50	0.21	0.26	1.97	(5.15)
2002	5.70		1.43	7.13	1.87	0.24	0.16	2.27	(4.86)
2003	5.43	0.44	0.99	6.86	1.85	0.15	0.21	2.21	(4.65)
2004	5.16	0.27	0.56	5.99	2.66	0.30	0.38	3.34	(2.65)
2005	5.16	0.38	1.84	7.38	4.09	0.28	0.78	5.15	(2.23)
2006	2.55	0.39	0.58	3.52	2.38	0.22	0.58	3.18	(0.34)
TOTAL					16.01	1.54	2.59	20.14	

Minuta del CRG

ACTA

COMITÉ DE REVISIÓN GERENCIAL DEL INFORME DE TERMINACIÓN DEL PROYECTO BO-0171 PROGRAMA DE APOYO INTEGRAL A LA PEQUEÑA Y MICROEMPRESA CONTRATO DE PRÉSTAMO 1020/SF-BO 17 de Mayo de 2007 (Horas 9:30 a.m.)

I. PARTICIPANTES.

Raúl Tuazon (RE1/RE1); Laura Ramírez (DEV/PMP); Gabriela Torres (SDS/MSM); Gerhard Lair (RE1/OD1); Alejandra Durán (RE1/FI1); Emilio Sawada (RE1/FI1); Alfonso Tomos (RE1/FI1); Rodolfo Gastaldi (COF/CBO) quien presidió el Comité; Mariano Perales (COF/CBO); Eddy Linares, (COF/CBO) encargado de elaborar el Informe; Masami Yamamori (COF/CBO) quien fungió como secretario del Comité y Luis Monrroy (consultor COF/CBO). Se recibieron comentarios por escrito de Raúl Tuazon (RE1/RE1), Claudia Suaznábar (RE3/FI3) y Guillermo Zoccali (RE1/OD1).

II. OBJETIVO.

Analizar el contenido del Informe de Terminación del Proyecto (ITP o PCR por sus siglas en inglés) del Programa de referencia que fue preparado por el Especialista Sectorial de COF/CBO a cargo de la operación.

III. PRINCIPALES TEMAS TRATADOS.

Durante el Comité se realizó una breve presentación de las actividades desarrolladas, los resultados obtenidos y la contribución de las mismas al logro del objetivo de desarrollo planteado para el Programa, además de las lecciones aprendidas producto de los aspectos relevantes que se presentaron durante su ejecución. Luego de destacar la claridad y pertinencia del PCR, los miembros del Comité formularon preguntas y comentarios sobre el contenido del mismo. Entre los aspectos tratados se consideraron los siguientes:


1. **Calificación del PCR.** Los participantes del Comité manifestaron que el PCR presentado es un documento concreto y preciso, que aporta los elementos de juicio suficientes para tener una idea integral sobre la ejecución del Programa así como sobre los resultados y las lecciones aprendidas.
2. **Impacto y Alcance del Programa.** La intervención del Banco a través del financiamiento al Programa influyó positivamente en: i) la expansión del acceso a los servicios financieros formales mediante la otorgación de microcréditos al segmento meta del Programa; y ii) la generación de un mercado de servicios de desarrollo empresarial para los Micro y Pequeños Empresarios, principalmente en áreas urbanas y periurbanas del país, cuyas economías y capacidades fueron mejoradas en algunos segmentos del sector. Sin perjuicio de lo anterior, las actividades iniciadas por esta operación en el Subprograma de Cooperación Técnica en gran parte no fueron sostenibles por el contexto adverso en el que se ejecutó, caracterizado por sucesivos cambios de gobierno que ocasionaron la desaparición de los Organismos Ejecutores del Subprograma de Cooperación Técnica.
3. **Lecciones Aprendidas.** Los integrantes del Comité destacaron que la principal lección aprendida para el diseño de operaciones semejantes a futuro es que los mercados de microfinanzas y de Servicios de Desarrollo Empresarial (SDE) tienen dinámicas propias y que los micro y pequeños empresarios responden, en general, en diferente forma a los servicios financieros y a los servicios de desarrollo empresarial. Para el diseño de nuevos programas semejantes, el Banco debe tomar en cuenta esta realidad y asegurar que la asistencia técnica que se brinde en el marco de su ejecución contribuya a mejorar la calidad de los proyectos del sector y/o a disminuir su riesgo, de modo de ampliar su acceso a financiamiento vía créditos o inversiones provistas por el sector privado.

Adicionalmente, el Comité puntualizó otras lecciones aprendidas relevantes, a saber: (i) el establecimiento de indicadores cualitativos y cuantitativos a nivel de “outputs” y “outcomes” acordes con la realidad del proyecto y de las capacidades instaladas de los Organismos Ejecutores; (ii) acordar con el Prestatario una estrategia de salida que lo comprometa y responsabilice por las condiciones, medios y recursos que garanticen efectivamente la sostenibilidad e institucionalidad de los Organismos Ejecutores de los Programas; y (iii) que el diseño de programas contemple mecanismos o estrategias de defensa frente a los cambios en la administración gubernamental, como ocurrió durante la ejecución del Componente a cargo del SAT cuyo diseño terciarizado permitió su continuidad ante el cambio de políticas públicas para el sector de la Micro y Pequeña Empresa.

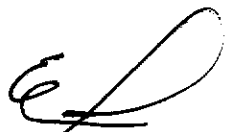
4. **Aspectos Operacionales:** Los integrantes del Comité consideraron los siguientes aspectos operacionales relevantes para futuras operaciones del Banco con las Micro y Pequeñas Empresas: (i) durante la ejecución del Programa se realizó la reingeniería del modelo operativo del Componente de Apoyo Directo a la Pequeña y Microempresa bajo el concepto de “aprender haciendo”, involucrando al sector privado como un aliado estratégico en la ejecución de políticas públicas. La participación del sector privado optimizó utilización de los recursos y mejoró la transparencia sobre el manejo del Programa; y (ii) la implementación de sistemas de información mejoró la precisión y confiabilidad de los datos y la calidad de los informes suministrados por las ICI (Subprograma de Crédito) y por las Entidades Administradoras de Servicios de Desarrollo Empresarial (Subprograma de Cooperación Técnica).

IV. CONCLUSIONES.

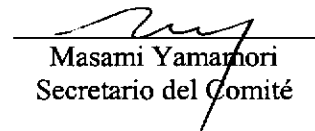
1. El Comité recomendó que las lecciones aprendidas del presente Programa sean compartidas con las autoridades del actual Gobierno así como otras Representaciones del Banco a fin de que estas puedan ser aprovechadas para mejorar proyectos en actual ejecución.
2. La ejecución de este Programa evidenció que una mayor participación del sector privado constituye un mecanismo probado para minimizar los efectos adversos causados por la inestabilidad institucional y política alrededor de formulación e implementación de políticas públicas sectoriales en un país como Bolivia.
3. El Comité recomendó que el autor del presente PCR, en base a su experiencia en supervisar la ejecución del Programa, formule ejemplos de indicadores de medición para productos y efectos que sirvan de referencia para desarrollar indicadores en similares programas en el futuro.
4. El Especialista Sectorial a cargo de la operación incorporará en el texto del PCR las modificaciones producto de los comentarios recibidos, incluyendo ejemplos de indicadores de medición para productos y efectos, y posteriormente enviará la versión corregida a todos los participantes.



Joel Branski
Representante



Eddy Linares
Especialista Sectorial



Masami Yamahori
Secretario del Comité

Anexo 2 – ISDP



INFORME DE SEGUIMIENTO DE DESEMPEÑO DE PROYECTO (ISDP)

I. DATOS BÁSICOS (MONTOS EN MILLONES DE US\$)

PROYECTO: BO0171	TÍTULO: Apoyo Integral a la Pequeña y Microempresa
Prestatario: REPUBLICA DE BOLIVIA	
Unidad Ejecutora: SERVICIO DE ASISTENCIA TECNICA	
País: BO	Fecha de Aprobación: 28 Oct 1998
No. de Préstamo(s): 1020/SF-BO	Fecha de firma de Contrato: 13 Nov 1998
Sector: ME	Fecha de Vigencia del Contrato: 22 Mar 1999
Modalidad de préstamo: Inversión - Global de crédito	Fecha de Elegibilidad para Desembolsos: 11 Aug 1999
	Fecha Actual Primer Desembolso:
	Fecha Original Ultimo Desembolso: 22 Mar 2006
	Fecha Actual Ultimo Desembolso: 22 Sep 2006
Especialista Sectorial asignado: EDDYL	
Encargado en la Sede: EMILIOS	
Fecha Ultima Actualización: 20 Jun 2007 15:45:51	
Fecha Actualización Actual: 20 Jun 2007 15:51:46	
Ultima Rev. del Representante: 20 Jun 2007 17:02:28	
Meses en Ejecución	
* desde aprobación: 103	
* desde firma contrato: 103	
* desde vigencia: 98	
Extensión Acumulada a la Fecha del Ultimo Desembolso (meses): 6	
Cancelación(es) Anual: No Aplica	
	Monto(s) del Préstamo(s):
	* Monto original: 35,000,000
	* Monto actual: 33,527,582
	* Pari Passu: 87
	Desembolsos:
	* Monto actual: 33,527,582
	* Porcentaje (%): 100%
	* Desem. acum. como % del monto original proyectado: 96%
	Costo Total Proyecto:
	* Estimado actual: 43,750,000
	* Estimado original: 43,750,000
	"En Alerta" estado:
	El proyecto actualmente está clasificado "en alerta" en PAIS?: No

CLASIFICACIONES HISTÓRICAS DE LOS ISDP:

Mes Año	Dec. 1998	Jun. 1999	Dec. 1999	Jun. 2000	Dec. 2000	Jun. 2001	Dec. 2001	Jun. 2002	Dec. 2002	Jun. 2003	Dec. 2003	Jun. 2004	Dec. 2004	Jun. 2005	Dec. 2005	Jun. 2006	Dec. 2006
IP	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S
AS	H	H	H	H	H	H	H	H	H	H	H	H	L	L	H	H	H
DO	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P

Se han acordado con el prestatario/agencia ejecutora los objetivos de desarrollo y los indicadores?	<input checked="" type="checkbox"/> Sí	<input type="checkbox"/> No
Han sido reformulados los objetivos de desarrollo originales y/o los indicadores del proyecto?	<input type="checkbox"/> Sí	<input checked="" type="checkbox"/> No
Han sido reestructurados los Componentes y/o los indicadores del proyecto?	<input type="checkbox"/> Sí	<input checked="" type="checkbox"/> No
Existe un sistema en funcionamiento para la recolección de datos, con información de línea de base?	<input type="checkbox"/> Sí	<input checked="" type="checkbox"/> No
Está el prestatario manteniendo información sobre los indicadores de desempeño?	<input checked="" type="checkbox"/> Sí	<input type="checkbox"/> No
Fecha programada para la evaluación a medio término	15 Jul 2002	

COFINANCIAMIENTO Y CONTRAPARTIDA

Fuente:	Compromiso Actual	Desembolsado a la Fecha	
	Total	Monto	%
Cofinanciamiento	\$	\$	%
Contrapartida Local	\$1,200,000	\$10,442,885	870%
TOTAL	\$1,200,000	\$10,442,885	8,70%

II. PROGRESO EN LA EJECUCIÓN (PE) DEL PROYECTO

Componentes/Productos:	Indicadores Claves de Desempeño:
<p>1. Subprograma de Crédito: Operaciones de Crédito a las ICI participantes. Ejecutor: Nacional Financiera Boliviana S.A.M. (NAFIBO).</p> <p>Clasificación: Satisfactorio (S)</p>	<p>1.1. Monto promedio de subpréstamos otorgados (durante cada año de ejecución): US\$1.500 desde inicio del Programa.</p> <p>1.2. Número de subpréstamos otorgados: 15.000 créditos otorgados a micro y pequeños empresarios hasta la finalización de la ejecución del Subprograma.</p> <p>1.3. Nivel de Cartera en Mora neta de provisiones sobre la cartera total de las ICI partipantes menor al 5% (durante cada año de ejecución).</p>
<p>2. Subprograma de Asistencia Técnica - Componente de Apoyo Directo a las Pequeñas y Microempresas. Ejecutor: Servicio de Asistencia Técnica (SAT).</p> <p>Clasificación: Satisfactorio (S)</p>	<p>2.1. 40.000 Cédulas Empresariales otorgadas a micro y pequeñas empresas a la finalización del Programa Modular "Informar".</p> <p>2.2. 60.000 micro y pequeñas empresas capacitadas a la finalización de los Programas Modulares "Emprender" y "Mejorar".</p> <p>2.3. 5.000 micro y pequeñas empresas han recibido servicios de asistencia técnica a la finalización del Programa Modular "Innovar/Asociar".</p> <p>2.4. 500 micro y pequeñas empresas han recibido servicios de apoyo a la comercialización a la finalización del Programa Modular "Mercados".</p> <p>2.5. 150 instituciones o consultores que ofertan servicios de desarrollo empresarial han recibido cofinanciamiento para sus proyectos a la finalización del Programa Modular "Apoyo a la Oferta".</p>
<p>3. Subprograma de Asistencia Técnica - Componente de Fortalecimiento del Viceministerio de Microempresa (actual Viceministerio de Micro y Pequeño Productor). Ejecutor: Viceministerio de Micro y Pequeño Productor (VMMPP).</p> <p>Clasificación: Satisfactorio (S)</p>	<p>3.1. Ley Marco de Microempresa, reglamentos y modificación de normativa aprobados para 2003.</p> <p>3.2. A la finalización de la ejecución del Componente el Viceministerio brinda información actualizada sobre el sector de la micro y pequeña empresa al Gobierno y al sector privado en función a estudios de base realizados.</p>

Supuestos Claves Relacionados con la Implementación de los Componentes:	Clasificación:
1. Suficiente demanda de fondos de las ICI participantes para la colocación de microcréditos.	Alta
2. Los proyectos financiados por el SAT se aprueban en base a criterios técnicos.	Alta
3. El Congreso Nacional y las autoridades del gobierno han aprobado las leyes, reglamentos y modificaciones del marco regulatorio para la MYPE.	Baja
4. Los profesionales contratados por el SAT, Organismo Ejecutor del Componente de Apoyo Directo a las Pequeñas y Microempresas, permanece estable a pesar de los cambios en el Poder Ejecutivo.	Alta

Clasificación Resumen del Progreso en la Ejecución (PE): (Una clasificación de satisfactoria o más alta indica, entre otras cosas, que el proyecto será completada durante el período de desembolso actualmente aprobado)

[] Muy Satisfactorio (MS) [X] Satisfactorio (S) [] Insatisfactorio (I) [] Muy Insatisfactorio (MI)

Describe brevemente los factores principales sobre los cuales se basa la clasificación de PE basados en los indicadores de acción y pertinente suposiciones:

La ejecución del Programa puede considerarse como satisfactoria habida cuenta que los tres componentes han concluido de acuerdo a lo esperado. La implementación de la plataforma operativa para la prestación de Servicios de Desarrollo Empresarial a través de los Programas Modulares administrados por entidades privadas permitió la ejecución de los recursos del préstamo asignados para este Componente del Subprograma de Asistencia Técnica a cargo del SAT de manera satisfactoria hasta el primer semestre de 2006. Por otra parte, la existencia de una demanda creciente de las ICI participantes en el Subprograma de Crédito y el incremento de las colocaciones efectuadas por NAFIBO en US\$1.5 millones en 2005 con recursos adicionales asignados a este Subprograma (habiendo llegado a un total acumulado de US\$16,5 millones) hacen que la clasificación de la ejecución del mismo haya sido satisfactoria. Por esto y en razón a que el Componente que a cargo del VMMPP terminó con una ejecución satisfactoria en su momento (2004), se mantiene la clasificación de satisfactorio para el progreso en la ejecución del Programa en su conjunto para la gestión 2006.

III. LOGRO DE LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO (OD)

Objetivo de Desarrollo/Propósito:	Indicadores Claves de Desempeño:
Fortalecer la economía de las pequeñas y microempresas urbanas y rurales	1. Crecimiento significativo de la cartera de microcrédito vigente y del

de Bolivia.	volumen de ahorros captados por las ICI participantes respecto a la situación a la finalización de la ejecución del Subprograma de Crédito respecto a la situación antes de su inicio.
Clasificación: Probable (P)	2. A la conclusión del Componente de Apoyo Directo a las Pequeñas y Microempresas, los micro y pequeños empresarios pagan entre el 20% y el 50% por los servicios de asistencia técnica recibidos a través de los Programas Modulares.
	3. Existen por lo menos 250 instituciones y consultores especializados en la prestación de servicios de desarrollo empresarial en el mercado que buscan su autosostenibilidad y que atienden las demandas reales de los micro y pequeños empresarios a la finalización de los Programas Modulares.
	4. El VMMP ha promovido mejoras en el marco regulatorio para el sector de la micro y pequeña empresa a la finalización del componente para su fortalecimiento.

Supuestos Claves Relacionados con el Objetivo de Desarrollo/Propósito:	Clasificación:
1. Se mantiene la prioridad política del gobierno hacia el sector.	Alta
2. Se mantienen condiciones económicas favorables para el otorgamiento de crédito a los pequeño y microempresarios (crecimiento económico).	Alta
3. Las micro y pequeñas empresas valoran positivamente la canalización de subsidios directos por el SAT hacia el sector para que éstas puedan acceder a servicios de desarrollo empresarial.	Alta
4. Existe un adecuado marco institucional y suficiente coordinación de las instancias de gobierno, liderada por el Viceministerio de Micro y Pequeña Empresa, para establecer y ejecutar políticas públicas para el sector.	Baja

Clasificación Resumen de Supuestos de OD:	<input checked="" type="checkbox"/> Alta	<input type="checkbox"/> Baja
--	--	-------------------------------

Evaluación Resumen del Logro de los Objetivos de Desarrollo (OD):

☐ Muy Probable (MP)

☒ Probable (P)

☐ Dudoso (DU)

☐ Improbable (I)

Explique brevemente los factores principales sobre los cuales se basa la clasificación de objetivos de desarrollo (OD) basados en los indicadores de acción y pertinente suposiciones:

La consecución del objetivo de desarrollo del proyecto se considera probable en las circunstancias actuales en base a las siguientes consideraciones:

1. Las ICI microfinancieras han continuado realizando esfuerzos no sólo para mantener sus colocaciones de crédito y expandir sus carteras sino también para ampliar su base de fondeo, habiendo i) incrementado el nivel promedio de sus colocaciones y reducido la morosidad promedio de su cartera; ii) incrementado sus niveles de captaciones del público que al presente llegan al 65% del total de captaciones en promedio; y iii) consolidado su base de tomadores de crédito significativamente como resultado del incremento de sus captaciones. No obstante, aún la proporción de créditos para capital de inversión es menor el 20% de su cartera total.

2. La modalidad de trabajo del Componente del Subprograma de Asistencia Técnica que fue ejecutado por el SAT a través de los Programas Modulares otorgó mayor accesibilidad, oportunidad y calidad de los servicios a las pequeñas y microempresas a medida que el mercado de servicios de desarrollo empresarial se va creando y desarrollando. Los ajustes que se hicieron oportunamente a los reglamentos de los Programas Modulares lograron mejoras en la ejecución de dicho componente durante las gestiones 2004 a 2006 que permitieron alcanzar en promedio un satisfactorio nivel de cumplimiento de metas operativas y financieras establecidas para dichos programas contribuyendo así al logro del objetivo de desarrollo.

3. Las iniciativas impulsadas por el ex Viceministerio de Microempresa (actual Viceministerio de Micro y Pequeña Empresa) a las adecuaciones del marco regulatorio, sistemas de información y el Estudio de Actualización del sector podrían servir de base para generar políticas importantes de mejoras en las condiciones de desarrollo del sector.

Sin embargo, es importante destacar que se plantea incertidumbre sobre la sostenibilidad de logro del objetivo de desarrollo del Programa principalmente por la extinción del SAT como por los numerosos cambios sucedidos no sólo de denominación y dependencia del Viceministerio que atiende al sector sino también por las variaciones en el enfoque de su política pública para la MYPE, lo cual plantea una frágil estabilidad de un marco institucional adecuado.

IV. FACTORES QUE INCIDEN EN EL DESEMPEÑO DEL PROYECTO

Marque las razones principales para clasificaciones de Insatisfactorio/Muy Insatisfactorio en el PE o Baja Probabilidad/Improbable en el logro del OD, y refleja en las Secciones V (Estado Actual y Perspectivas) y VII (Temas Principales y Acciones)

☐ Aprobación Legislativa

☐ Desempeño Proveedor/Contratista

☐ Auditoría externa calificada

☐ Compromiso Prestatario/Agencia Ejecutora

☐ Diseño proyecto/componentes

☐ Cambios de política Nacionales

☐ Escasez de fondos de contrapartida

☐ Demoras en cumplimiento de condiciones contractuales

☐ Cambios de política de la Agencia

<input type="checkbox"/> Capacidad institucional de la agencia ejecutora	<input type="checkbox"/> Eficiencia del Banco (demoras en responder)	<input type="checkbox"/> Cambios de política del Banco
<input type="checkbox"/> Oposición política/comunidad	<input type="checkbox"/> Dificultades en adquisiciones	<input type="checkbox"/> Falta de un sistema de seguimiento/evaluación
<input type="checkbox"/> Desempeño consultores	<input type="checkbox"/> Problemas ambientales	<input checked="" type="checkbox"/> Otro: Institucionalidad de los OE del Subprograma de Coop. Técnica.
<input type="checkbox"/> Coordinación inter-agencias	<input type="checkbox"/> Sobrecostos	

V. ESTADO ACTUAL Y PERSPECTIVAS

Explique brevemente sobre el estado de la ejecución del proyecto por componente (Incluir referencia a los indicadores de PE y supuestos y clasificaciones de PAIS si aplica)

1	<p>En diciembre de 2001 se desembolsó la totalidad de los recursos del Subprograma de Crédito originalmente asignados con lo que concluyó su fase de desembolsos. En diciembre de 2005, se desembolsó US\$1.5 millones adicionales asignados al Subprograma producto del Contrato Modificadorio de Redireccionamiento de Cartera suscrito entre el Prestatario y el Banco en fecha 11/01/2005. La ejecución de este Subprograma se considera satisfactoria toda vez que la colocación de recursos se ha efectuado rápidamente y dentro los plazos vigentes para desembolsos, a pesar de las restricciones económicas afrontadas por el grupo meta. El supuesto de suficiente demanda de recursos del Subprograma por parte de las ICI continúa teniendo alta probabilidad de ocurrencia toda vez que con la última modificación del Reglamento de Crédito (aprobada por el Banco en Noviembre de 2005) la demanda de las ICI participantes por recursos del Subprograma se ha mantenido, hecho que se explica por el mejor desempeño relativo de las entidades microfinancieras en términos de calidad de cartera, solvencia y rentabilidad comparado con el de los bancos que tienen más problemas relacionados a su cartera corporativa. En consecuencia, la colocación promedio de los recursos del Subprograma ejecutado por NAFIBO hasta la gestión 2006 es de alrededor del 89% que es un nivel similar observado en periodos anteriores. Las recuperaciones de los subcréditos son normales y son colocadas rápidamente en nuevos subcréditos a través de las ICI participantes, lo cual muestra una adecuada rotación de los fondos del Subprograma. El estado de los indicadores es el siguiente:</p> <p>1.1. El monto promedio de los subcréditos no ha superado los US\$1.500 previstos.</p> <p>1.2. El número de subprestatarios fue de 16.442.</p> <p>1.3. El nivel de cartera en mora neta de previsiones para el Subprograma es menor al estimado llegando solamente al 2.67%.</p>
2	<p>El largo periodo de ejecución de este componente se debió al cambio de modalidad de trabajo del Programa efectuado durante la gestión 2001 que ocasionó retrasos sustanciales y concluyó con la suscripción de contratos con las firmas administradoras de los seis Programas Modulares por encargo del SAT en julio de 2002. Este cambio tuvo su origen en el hecho de que durante los primeros dos años de ejecución del componente la modalidad de ejecución directa a través del SAT (entidad pública con tuición ministerial) mostró debilidades en cuanto a la discrecionalidad en la aprobación de proyectos, varios intentos de interferencias políticas en la asignación de recursos y algunas denuncias verbales de intentos de soborno por parte de autoridades de niveles ejecutivos y de decisión que hicieron que el Banco intervenga en varias ocasiones con el fin de preservar el adecuado uso de los recursos. Si bien no se cuenta con evidencia de ocurrencia cierta de estos hechos, es importante señalar que la acción del Banco tuvo que ser recurrente en este tema hasta fines de la gestión 2001.</p> <p>Durante la segunda mitad del año 2001y el año 2002, el Ejecutor hizo esfuerzos importantes a nivel operativo (se cambió el equipo técnico en su totalidad) y se concluyó el saneamiento de las operaciones efectuadas bajo la anterior modalidad. Sin embargo, aún se requiere la devolución de gastos no elegibles generados en esta etapa por un monto total de US\$122.195,18. En la segunda mitad de 2002 se reinició la ejecución de la operación con el trabajo emprendido por las Entidades Ejecutoras de los Programas Modulares.</p> <p>Durante las gestiones 2003 a 2006, la plataforma de operaciones a través de los Programas Modulares fue instalada y funcionó en las diez ciudades previstas, habiéndose logrado los siguientes indicadores:</p> <p>2.1. 38.881 cédulas empresariales otorgadas a micro y pequeños empresarios en los CedeMypes.</p> <p>2.2. - 2.3. - 2.4 y 2.5. Más de 1400 ICAP-IAT-CI acreditadas; 117.454 bonos de capacitación entregados y un total acumulado de 88.148 pagados; 2.143 matching grants pagados en los seis programas modulares.</p> <p>Estos resultados han sido alcanzados gracias al compromiso que demostró el SAT como Organismo Ejecutor, a los cambios que se introdujeron en los reglamentos de los Programas Modulares como resultado de la evaluación intermedia a los mismos y a la adecuación de los contratos con las Entidades Ejecutoras, lo cual permitió al SAT alcanzar en promedio el 110.54% de las metas operativas y financieras acumuladas hasta la conclusión de la ejecución de los Programas Modulares en el primer semestre de 2006.</p> <p>Finalmente, cabe señalar que producto del cambio de Gobierno en Enero de 2006 y de la promulgación de una nueva Ley de Organización del Poder Ejecutivo en Febrero de 2006, su D.S. 28631 reglamentario en Marzo de 2006 y el D.S. 28938 en fecha 22/11/2006, se determinó el cierre y la liquidación del SAT como entidad desconcentrada del Ministerio de Producción y Microempresa.</p>
3	<p>3.1. Hasta mayo de 2003 se concluyó con las actividades planteadas originalmente habiéndose terminado varios trabajos como el de la Ley de Microempresa que fue presentada en su momento al Congreso Nacional. En el sistema nacional de información se ha concluido el diseño del registro de microempresas que ha sido traspasado a FUNDEMPRESA.</p> <p>3.2. Se realizó el estudio más importante del Subprograma referido al Estudio de Actualización de la situación socioeconómica de la Micro y Pequeña Empresa (MYPE) en 34 ciudades del país. Asimismo, se concluyeron otros estudios de importancia relativos a iniciativas para dinamizar el sector.</p> <p>En resumen, puede afirmarse que el componente alcanzó sus objetivos de manera razonablemente satisfactoria.</p> <p>Producto de los cambios en el Poder Ejecutivo sucedidos durante la gestión 2003, el Viceministerio de Microempresa se convirtió en el Viceministerio de Micro y Pequeño Productor y pasó a depender del Ministerio de Desarrollo Económico. Estos cambios provocaron que la tranferencia de los recursos del componente a cargo del SAT no llegue a concretarse, a pesar de que el Banco accedió en cuatro oportunidades a</p>

prorrogar el plazo de desembolsos a fin de viabilizar la transferencia, por lo que el Prestatario solicitó las dos últimas prórroga (quinta y sexta hasta el 31/01/2004) únicamente con el objeto de que el Organismo Ejecutor contrate la auditoría de los Estados Financieros del componente de la gestión 2003 y pueda pagar el costo de la misma con los recursos del componente no desembolsados, concluyendo de esta manera su ejecución.

Evaluación a medio término (MTE)

La Evaluación Intermedia se realizó entre Julio y Agosto de 2002. Los evaluadores concluyeron que el programa era pertinente y debía continuar con su implementación tomando en cuenta recomendaciones como: (i) reformulación de indicadores y elaboración de líneas de base; (ii) implementación plena de las políticas generadas por el Programa, (iii) fortalecer la institucionalidad y capacidades de los ejecutores (especialmente del Subprograma de Asistencia Técnica) evitando dependencia a los fondos del Programa; (iv) definir espacios de cooperación, coordinación y complementariedad entre los tres ejecutores del Programa. Asimismo, se incluyeron otras recomendaciones de carácter técnico a cada uno de los Subprogramas. El Banco y los evaluadores realizaron un taller de presentación de las recomendaciones y se efectuaron acciones de seguimiento durante el último trimestre del año 2002. Durante las gestiones 2003 a 2006 se han implementado algunas de las recomendaciones de dicha evaluación pero no en la medida de lo esperado, principalmente en lo referido a la coordinación entre ejecutores.

Los resultados de la Evaluación Intermedia concluida en Agosto de 2002 permitieron establecer que el Programa podía cumplir sus objetivos siempre y cuando las condiciones necesarias en términos de institucionalidad, capacidad técnica y prioridad política por parte del Gobierno de Bolivia existan.

Cumplimiento con requerimientos financieros

• Presentación oportuna de los estados financieros auditados

Los Estados Financieros Auditados del Subprograma de Crédito y de NAFIBO S.A.M. correspondientes a la gestión 2005 fueron presentados dentro del plazo contractual en fecha 22 de Marzo de 2006. Los EFA de la Entidad fueron complementados con la información financiera complementaria y el informe de control interno en fecha 21 de Abril de 2006. Asimismo, en fecha 18 de Mayo de 2006, la Entidad envió al Banco los EFAs de las ICI sobre la cartera de NAFIBO financiada con recursos de este préstamo del Banco o de las recuperaciones del mismo.

Los Estados Financieros Auditados del Componente de Apoyo Directo a las Pequeñas y Microempresas del Subprograma de Asistencia Técnica ejecutado por el SAT correspondientes a la gestión 2005 fueron presentados dentro del plazo contractual en fecha 28 de Abril de 2006. Asimismo, los EFA de cierre del Componente que estuvo a cargo del SAT (con fecha de corte al 20/10/2006) fueron presentados en fecha 31/10/2006 y aprobados por COF/CBO el 29/11/2006.

Los Estados Financieros Auditados de cierre del Componente de Fortalecimiento Institucional del Subprograma de Asistencia Técnica que fue ejecutado por el ex Viceministerio de Microempresa fueron presentados oportunamente en la gestión 2004.

• Opiniones calificadas de auditores externos:

Para el Subprograma de Crédito (1020/SF-BO-1) la opinión de los auditados sobre los EFA de la gestión 2005 tanto del Proyecto como de la Entidad fue limpia sin problemas identificados.

Para el Subprograma de Asistencia Técnica -Componente Apoyo Directo a las Pequeñas y Microempresas (1020/SF-BO-2) el informe de los auditores sobre los EFA auditados tanto para la gestión 2005 como los de cierre al 20/10/2006 presenta una salvedad relacionada a los gastos no elegibles por US\$122.195,18 que no fueron regularizados.

• Observaciones del Especialista Financiero (incluye comentarios sobre los estados financieros auditados y/o factores que afectan el cumplimiento de los objetivos de desarrollo):

Subprograma de Crédito. El Especialista Financiero considera que no existieron problemas en la administración contable financiera de los recursos de este subprograma. El Organismo Ejecutor llevó el control financiero del Subprograma de manera ordenada y controlada permitiendo que los estados financieros, así como el resto de los informes periódicos financieros, hayan sido presentados oportunamente y libres de observaciones significativas.

Subprograma de Asistencia Técnica - Componente de Apoyo Directo a las Pequeñas y Microempresas. El Especialista Financiero considera que no existieron problemas en la administración contable financiera de los recursos del Subpréstamo. El Organismo Ejecutor llevó el control financiero del Componente de manera ordenada y controlada permitiendo que los estados financieros, así como el resto de los informes periódicos financieros, hayan sido presentados oportunamente y libres de observaciones significativas.

Problemas en el cumplimiento de otras cláusulas contractuales importantes:

Ninguno.

Comentarios sobre relevancia de la clasificación "en alerta" de este proyecto (si aplica)

Este préstamo fue retirado del sistema PAIS como un proyecto en estado de alerta en el primer semestre de 2006 y reclasificado como proyecto recuperado en este mismo sistema tal como se previó en el anterior ISDP correspondiente al segundo semestre de 2005.

Temas de Sostenibilidad / Indicar si los factores son externos o internos al proyecto.

• Temas de Desarrollo Institucional:

El ejecutor NAFIBO no tiene problemas con su capacidad institucional.

El ejecutor SAT incorporó en 2001 y 2002 consultores clave con suficiente capacidad que consiguieron mejoras sustanciales en los aspectos administrativos y operativos de la entidad, así como un entendimiento cabal del sector, sus necesidades y las modalidades adecuadas de trabajo para el Componente del Subprograma a su cargo por lo que la permanencia de este personal permitió el logro de sus objetivos. Sin embargo, su institucionalidad no se llegó a consolidar pues producto del cambio de Gobierno en Enero de 2006 y de la promulgación de una nueva Ley de Organización del Poder Ejecutivo en Febrero de 2006, su D.S. 28631 reglamentario en Marzo de 2006 y el D.S. 28938 en fecha 22/11/2006, se determinó el cierre y la liquidación del SAT como entidad desconcentrada del Ministerio de Producción y Microempresa. Adicionalmente, el plantel de consultores que conformaron la Unidad Ejecutora al interior del SAT fueron pagados con recursos del Financiamiento durante toda la ejecución del Componente sin que el Estado haya asumido el costo de esta única entidad pública de apoyo al sector de la micro y pequeña empresa. Lo anterior plantea un serio riesgo para la consolidación a futuro de la institucionalidad del Estado de apoyo al sector de la MYPE.

Con la reestructuración del Poder Ejecutivo (2006), el ejecutor VMM (ahora Viceministerio de Micro y Pequeña Empresa) tiene competencias en las

<p>políticas públicas para el sector de la micro y pequeña empresa. Sin embargo, la institucionalidad de este Viceministerio aún no está consolidada pues tiene asignado un presupuesto muy bajo y casi no tiene personal lo cual resulta absolutamente insuficiente para promover e implementar políticas públicas para el sector.</p>
<p>• Temas Financieros</p>
<p>El Subprograma de Crédito ejecutado por NAFIBO y el Componente de Fortalecimiento Institucional del Subprograma de Asistencia Técnica ejecutado por el ex Viceministerio de Microempresa no tuvieron problemas en aspectos financieros durante su ejecución.</p>
<p>En el Subprograma de Asistencia Técnica - Componente de Apoyo Directo a las Pequeñas y Microempresas ejecutado por el Servicio de Asistencia Técnica (SAT) enfrentó varias dificultades en las asignaciones de presupuesto de recursos de crédito externo y de aporte local necesarios para su ejecución que fueron superados casi en su totalidad en las pasadas gestiones y que permitieron el cierre del componente.</p>
<p>• Mantenimiento de obras y/o infraestructura:</p>
<p>El programa no construye obras.</p>
<p>• Temas Ambientales</p>
<p>En el componente de Asistencia Técnica ejecutado por el SAT se contrató una consultoría para validar el esquema ambiental propuesto durante la preparación de la operación y/o proponer un nuevo esquema para atender el aspecto ambiental dado que hasta el primer semestre de 2002 el esquema ambiental operado no tuvo resultados favorables. Los resultados de la consultoría fueron presentados en su oportunidad al Banco habiéndose incluido algunas opciones de readecuación parcial del enfoque ambiental inicial así como para trabajar con otras iniciativas más adaptadas a la realidad del país. En ese momento se solicitó al SAT que informe sobre la implantación de estas recomendaciones en un trabajo conjunto con el ejecutor NAFIBO. Sin embargo, este tema quedó relegado a un segundo plano sin que se haya llevado a cabo dicho trabajo hasta la conclusión de la ejecución del Programa.</p>
<p>• Otros temas que pueden afectar la sostenibilidad del proyecto:</p>

<p>Estado de operaciones cofinanciadas/financiamiento paralelo (si aplica)</p>
<p>No aplica</p>

VI. LECCIONES APRENDIDAS

<p>Lecciones Aprendidas que pueden aplicarse a mejorar el diseño y ejecución de otras operaciones:</p>
<p>Capacidad institucional y financiera requerida de los Organismos Ejecutores.</p>
<p>El SAT fue un sinónimo del Componente del Programa que le tocó ejecutar y tuvo una dependencia absoluta de éste, lo cual, obviamente, no contribuyó a la construcción y consolidación de una institucionalidad de apoyo a la MYPE en el país.</p>
<p>En el diseño de este tipo de proyectos deben incluirse exigencias de condiciones mínimas de capacidades instaladas y de sostenibilidad de los Organismos Ejecutores para garantizar una adecuada ejecución de los proyectos del Banco.</p>
<p>Inclusión en un solo proyecto de Servicios Financieros y No Financieros.</p>
<p>La ejecución del Programa demostró que las dinámicas de los mercados de microcrédito y de servicios de desarrollo empresarial son muy distintas y responden a incentivos diferentes, por lo que el Subprograma de Crédito tuvo una ejecución mucho más rápida que el Subprograma de Cooperación Técnica.</p>
<p>En el diseño de operaciones dirigidas al sector privado no deberían incluirse en un mismo proyecto y contrato de préstamo la ejecución simultánea de componentes de servicios financieros y no financieros, y tampoco vincular la ejecución de ambos tipos de servicios mediante la inclusión de requisitos ambientales no adecuados a las realidades de estos mercados en el país.</p>
<p>Recursos de contraparte para la ejecución de los proyectos.</p>
<p>Ausencia de recursos humanos y económicos de contraparte necesarios para las entidades que ejecutan políticas públicas con beneficios directos para el sector privado.</p>
<p>En el diseño de operaciones en las que se incluyen componentes de transferencias de subsidios debe incluirse mecanismos que aseguren que el Gobierno tenga la capacidad de proveer recursos de contraparte.</p>

VII. TEMAS PRINCIPALES Y ACCIONES

<p>Tema Principal:</p>	<p>Acción:</p>
<p>Cierre contable del Programa.</p>	<p>Cancelación del saldo no desembolsado del Financiamiento en el LMS.</p> <p>Unidad Responsable: COF/CBO</p> <p>Fecha para tomar la Acción: 27 Mar 2007</p> <p>Completada: Yes</p>
<p>Informe de Terminación del Proyecto.</p>	<p>Presentación del Informe de Terminación del Proyecto para su</p>

	<p>consideración por el CRG.</p> <p><u>Unidad Responsable:</u> COF/CBO</p> <p><u>Fecha para tomar la Acción:</u> 17 May 2007</p> <p><u>Completada:</u> Yes</p>
<p>Gastos efectuados con recursos del Financiamiento en el Componente de Apoyo Directo a las Pequeñas y Microempresas del Subprograma de Asistencia Técnica declarados no elegibles por el Banco.</p>	<p>El Gobierno , a través del VIPFE, se comprometió a efectuar la devolución de US\$122.195,18 por concepto de gastos no elegibles solicitada por el Banco.</p> <p><u>Unidad Responsable:</u> VIPFE</p> <p><u>Fecha para tomar la Acción:</u> 29 Dec 2006</p> <p><u>Completada:</u> Yes</p>

2002 DEV/PMP, MIF, ITS/ITC

Anexo 3 – LMS65



ROS/DAU

Inter-American Development Bank

Operations Portfolio Status**BO0171 - Apoyo Integral a la Pequeña y Microempre****As of May 08, 2007****Operations assigned**

Loan Number	Status	Currency	Approved Current	Disbursed	Disbursed YTD	Available
1020/SF-BO	CO	USD/USD	33,527,581.73	33,527,581.73	-122,195.18	.00
1020/SF-BO-1	CF	USD/USD	16,499,999.99	16,499,999.99	.00	.00
1020/SF-BO-2	CF	USD/USD	16,028,086.64	16,028,086.64	-122,195.18	.00
1020/SF-BO-3	CF	USD/USD	999,495.10	999,495.10	.00	.00
1020/SF-BO-4	DI	USD/USD	.00	.00	.00	.00

Portfolio highlights

Loan Number	Status	Issue Description	Issue Amount	Due Date	Date Closed
1020/SF-BO	DI	EXPIRED OPERATION WITH UNDISBURSED BALANCE.	1,471,913.37	Sep-22-2006	Mar-27-2007
	DI	OVERDUE ADVANCES/REVOLVING FUNDS	33,766.88	Aug-23-2006	Feb-01-2007
	DI	OVERDUE ADVANCES/REVOLVING FUNDS	41,130.82	Aug-23-2006	Oct-25-2006
	DI	OVERDUE ADVANCES/REVOLVING FUNDS	55,214.45	Aug-23-2006	Sep-27-2006
	DI	OVERDUE ADVANCES/REVOLVING FUNDS	1,777.16	May-23-2006	Oct-17-2006
	DI	UNJUSTIFIED ADV/REV FUNDS FOR MORE THAN 180 DAYS SINCE THEIR VALUE DATE	10,877.25	Apr-15-2005	Oct-15-2005
	DI	OVERDUE ADVANCES/REVOLVING FUNDS	42,306.76	Feb-20-2005	Feb-23-2005
	DI	OVERDUE ADVANCES/REVOLVING FUNDS	38,133.11	Feb-20-2005	Mar-22-2005
	DI	OVERDUE ADVANCES/REVOLVING FUNDS	309,181.34	Feb-20-2005	Mar-22-2005
	DI	OVERDUE ADVANCES/REVOLVING FUNDS	59,655.06	Feb-20-2005	Mar-22-2005
	DI	OVERDUE ADVANCES/REVOLVING FUNDS	130,509.17	Feb-20-2005	Mar-22-2005
	DI	OVERDUE ADVANCES/REVOLVING FUNDS	138,245.04	Feb-20-2005	Mar-22-2005
	DI	OVERDUE ADVANCES/REVOLVING FUNDS	43,706.45	Feb-20-2005	Mar-22-2005
	DI	OVERDUE ADVANCES/REVOLVING FUNDS	230,569.83	Feb-20-2005	Mar-22-2005
	DI	UNJUSTIFIED ADV/REV FUNDS FOR MORE THAN 180 DAYS SINCE THEIR VALUE DATE	1,475.41	Dec-14-2004	Jul-25-2005

DI	UNJUSTIFIED ADV/REV FUNDS FOR MORE THAN 180 DAYS SINCE THEIR VALUE DATE	97,210.13	Dec-08-2004	Jun-29-2005
DI	UNJUSTIFIED ADV/REV FUNDS FOR MORE THAN 180 DAYS SINCE THEIR VALUE DATE	38,133.11	Oct-07-2004	Apr-14-2005
DI	OVERDUE ADVANCES/REVOLVING FUNDS	50,984.69	Mar-23-2004	Apr-07-2004
DI	OVERDUE ADVANCES/REVOLVING FUNDS	203,200.26	Mar-23-2004	Apr-22-2004
DI	OVERDUE ADVANCES/REVOLVING FUNDS	119,066.11	Mar-23-2004	Apr-22-2004
DI	OVERDUE ADVANCES/REVOLVING FUNDS	103,302.28	Mar-23-2004	Apr-22-2004
DI	OVERDUE ADVANCES/REVOLVING FUNDS	78,301.48	Mar-23-2004	Apr-22-2004
DI	OVERDUE ADVANCES/REVOLVING FUNDS	142,650.19	Mar-23-2004	Apr-22-2004
DI	OVERDUE ADVANCES/REVOLVING FUNDS	55,134.24	Mar-23-2004	Apr-22-2004
DI	OVERDUE ADVANCES/REVOLVING FUNDS	129,286.17	Feb-21-2004	Mar-23-2004
DI	OVERDUE ADVANCES/REVOLVING FUNDS	350,000.00	Feb-21-2004	Mar-23-2004
DI	OVERDUE ADVANCES/REVOLVING FUNDS	119,066.11	Feb-21-2004	Mar-23-2004
DI	OVERDUE ADVANCES/REVOLVING FUNDS	103,302.28	Feb-21-2004	Mar-23-2004
DI	OVERDUE ADVANCES/REVOLVING FUNDS	958.30	Jan-01-2004	Jan-13-2004
DI	OVERDUE ADVANCES/REVOLVING FUNDS	958.30	Nov-15-2003	Dec-16-2003
DI	OVERDUE ADVANCES/REVOLVING FUNDS	958.30	Oct-01-2003	Oct-31-2003
DI	OVERDUE ADVANCES/REVOLVING FUNDS	958.30	Aug-01-2003	Aug-29-2003
DI	OVERDUE ADVANCES/REVOLVING FUNDS	8,785.90	Jul-01-2003	Jul-28-2003
DI	OVERDUE ADVANCES/REVOLVING FUNDS	8,785.90	May-22-2003	Jun-20-2003
DI	OVERDUE ADVANCES/REVOLVING FUNDS	14,107.00	May-22-2003	Jun-20-2003
DI	UNJUSTIFIED ADV/REV FUNDS FOR MORE THAN 180 DAYS SINCE THEIR VALUE DATE	958.30	Apr-30-2003	Nov-18-2003
DI	UNJUSTIFIED ADV/REV FUNDS FOR MORE THAN 180 DAYS SINCE THEIR VALUE DATE	958.30	Apr-30-2003	Jan-05-2004
DI	UNJUSTIFIED ADV/REV FUNDS FOR MORE THAN 180 DAYS SINCE THEIR VALUE DATE	37,102.83	Feb-27-2003	Sep-04-2003

DI	OVERDUE ADVANCES/REVOLVING FUNDS	14,917.60	Feb-20-2003	Mar-21-2003
DI	OVERDUE ADVANCES/REVOLVING FUNDS	26,475.00	Feb-20-2003	Apr-08-2003
DI	UNJUSTIFIED ADV/REV FUNDS FOR MORE THAN 180 DAYS SINCE THEIR VALUE DATE	104,349.95	Dec-16-2002	Jul-23-2003
DI	UNJUSTIFIED ADV/REV FUNDS FOR MORE THAN 180 DAYS SINCE THEIR VALUE DATE	8,785.90	Nov-27-2002	Jul-03-2003
DI	UNJUSTIFIED ADV/REV FUNDS FOR MORE THAN 180 DAYS SINCE THEIR VALUE DATE	6,957.89	Nov-26-2002	Jul-14-2003
DI	UNJUSTIFIED ADV/REV FUNDS FOR MORE THAN 180 DAYS SINCE THEIR VALUE DATE	57,815.16	Nov-26-2002	Jul-22-2003
DI	UNJUSTIFIED ADV/REV FUNDS FOR MORE THAN 180 DAYS SINCE THEIR VALUE DATE	98,911.41	Oct-29-2002	May-29-2003
DI	UNJUSTIFIED ADV/REV FUNDS FOR MORE THAN 180 DAYS SINCE THEIR VALUE DATE	1,112.71	Oct-03-2002	May-27-2003
DI	UNJUSTIFIED ADV/REV FUNDS FOR MORE THAN 180 DAYS SINCE THEIR VALUE DATE	14,917.60	Aug-16-2002	Feb-24-2003
DI	UNJUSTIFIED ADV/REV FUNDS FOR MORE THAN 180 DAYS SINCE THEIR VALUE DATE	5,619.91	Jul-25-2002	Feb-27-2003
DI	UNJUSTIFIED ADV/REV FUNDS FOR MORE THAN 180 DAYS SINCE THEIR VALUE DATE	52,545.73	Jul-25-2002	Feb-27-2003
DI	UNJUSTIFIED ADV/REV FUNDS FOR MORE THAN 180 DAYS SINCE THEIR VALUE DATE	14,648.81	May-23-2002	Nov-26-2002
DI	UNJUSTIFIED ADV/REV FUNDS FOR MORE THAN 180 DAYS SINCE THEIR VALUE DATE	11,749.38	May-22-2002	Nov-27-2002
DI	UNJUSTIFIED ADV/REV FUNDS FOR MORE THAN 180 DAYS SINCE THEIR VALUE DATE	109,531.51	Mar-15-2002	Oct-03-2002
DI	UNJUSTIFIED ADV/REV FUNDS FOR MORE THAN 180 DAYS SINCE THEIR VALUE DATE	32,711.59	Mar-05-2002	Oct-03-2002
DI	UNJUSTIFIED ADV/REV FUNDS FOR MORE THAN 180 DAYS SINCE THEIR VALUE DATE	29,503.79	Dec-14-2001	Jul-27-2002
DI	UNJUSTIFIED ADV/REV FUNDS FOR MORE THAN 180 DAYS SINCE THEIR VALUE DATE	98,447.16	Nov-23-2001	Jul-11-2002
DI	UNJUSTIFIED ADV/REV FUNDS FOR MORE THAN 180 DAYS SINCE THEIR VALUE DATE	11,366.84	Nov-23-2001	Jul-20-2002
DI	UNJUSTIFIED ADV/REV FUNDS FOR MORE THAN 180 DAYS SINCE THEIR VALUE DATE	112,124.79	Nov-06-2001	May-23-2002
DI	UNJUSTIFIED ADV/REV FUNDS FOR MORE THAN 180 DAYS SINCE THEIR VALUE DATE	61,308.39	Sep-17-2001	May-15-2002
DI	EXPIRED OPERATION WITH UNDISBURSED BALANCE.	.01	Mar-22-2006	Mar-27-2007
DI	EXPIRED OPERATION WITH UNDISBURSED BALANCE.	1,471,913.36	Sep-22-2006	Mar-27-2007
DI	OVERDUE ADVANCES/REVOLVING FUNDS	33,766.88	Aug-23-2006	Feb-01-2007

DI	OVERDUE ADVANCES/REVOLVING FUNDS	41,130.82	Aug-23-2006	Oct-25-2006
DI	OVERDUE ADVANCES/REVOLVING FUNDS	55,214.45	Aug-23-2006	Sep-27-2006
DI	OVERDUE ADVANCES/REVOLVING FUNDS	1,777.16	May-23-2006	Oct-17-2006
EL	EXPIRED OPERATION WITH UNDISBURSED BALANCE.	4,800,000.00	Mar-22-2006	Dec-18-2006
EL	ELIGIBLE OPERATIN FOR MORE THAN 180 DAYS WITHOUT DISBURSEMENTS	.00	Jun-24-2005	May-08-2007

Portfolio events

Category	Subject	Due Date	Status	Date Completed	Notes
AFS	1020/SF-BO-1 1999 EXECUTOR	Apr-30-2000	ANALYZED	Apr-28-2000	
	1020/SF-BO-1 1999 PROJECT	Apr-30-2000	ANALYZED	Apr-28-2000	
	1020/SF-BO-1 2000 EXECUTOR	Apr-30-2001	ANALYZED	Jun-18-2001	
	1020/SF-BO-1 2000 PROJECT	Apr-30-2001	ANALYZED	Jun-18-2001	
	1020/SF-BO-1 2001 EXECUTOR	Apr-30-2002	ANALYZED	Jul-02-2002	Created by LMS System
	1020/SF-BO-1 2001 PROJECT	Apr-30-2002	ANALYZED	Jun-04-2002	Created by LMS System
	1020/SF-BO-1 2002 PROJECT	Apr-30-2003	ANALYZED	Jun-10-2003	Created by LMS System
	1020/SF-BO-1 2003 PROJECT	Apr-30-2004	ANALYZED	Apr-15-2004	Created by LMS System
	1020/SF-BO-1 2004 PROJECT	Apr-30-2005	ANALYZED	May-30-2005	
	1020/SF-BO-1 2005 EXECUTOR	Apr-30-2006	ANALYZED	May-19-2006	
	1020/SF-BO-1 2005 PROJECT	Apr-30-2006	ANALYZED	Apr-13-2006	
	1020/SF-BO-2 1999 EXECUTOR	Apr-30-2000	ANALYZED	Apr-30-2001	VER AYUDA MEMORIA
	1020/SF-BO-2 1999 PROJECT	Apr-30-2000	ANALYZED	Jan-26-2001	
	1020/SF-BO-2 2000 EXECUTOR	Apr-30-2001	ANALYZED	Jul-10-2001	LAS SALVEDADES ESTAN EXPRESADAS EN LA AYUDA MEMORIA.
	1020/SF-BO-2 2000 PROJECT	Apr-30-2001	ANALYZED	Apr-30-2001	NO SE EMITE OPINION SOBRE SALDOS INICIALES. SALDO DE CUENTAS POR COBRAR NO PRESENTA DOCUMENTACION DE SUSTENTO. NO HAN OBTENIDO COMPOSICION DE SALDOS DE LAS CUENTAS REGISTRADAS EN EL ESTADO DE LA CUENTA AHORRO INVERSION Y FINANCIAMIENTO '99
	1020/SF-BO-2 2001 EXECUTOR	Apr-30-2002	ANALYZED	May-29-2002	Created by LMS System
	1020/SF-BO-2 2001 PROJECT	Apr-30-2002	ANALYZED	May-27-2002	Created by LMS System
	1020/SF-BO-2 2002 EXECUTOR	Apr-30-2003	ANALYZED	Jun-11-2003	Created by LMS System
	1020/SF-BO-2 2002 PROJECT	Apr-30-2003	ANALYZED	Jun-10-2003	Created by LMS System
	1020/SF-BO-2 2003 EXECUTOR	Apr-30-2004	ANALYZED	May-31-2004	Created by LMS System
	1020/SF-BO-2 2003 PROJECT	Apr-30-2004	ANALYZED	May-31-2004	Created by LMS System
	1020/SF-BO-2 2004 EXECUTOR	Apr-30-2005	WAIVED	Jan-27-2005	

1020/SF-BO-2 2004 PROJECT	Apr-30-2005	ANALYZED	May-20-2005	
1020/SF-BO-2 2005 EXECUTOR	Apr-30-2006	WAIVED	Jan-27-2005	DISPENSA APROBADA MEDIANTE MEMORANDO CBO/M/INT-0321/2005 DEBIDO A QUE SE MODIFICO LA NATURALEZA JURIDICA DEL SAT DE ENTIDAD DESCONCENTRADA A ENTIDAD DESCENTRALIZADA SIN PATRIMONIO PROPIO DEPENDIENTE DEL MINISTERIO DE DESARROLLO ECONOMICO
1020/SF-BO-2 2005 PROJECT	Apr-30-2006	ANALYZED	May-19-2006	
1020/SF-BO-2 2006 EXECUTOR	Apr-30-2007	WAIVED	Jan-27-2005	DISPENSA APROBADA MEDIANTE MEMORANDO CBO/M/INT-0321/2005 DEBIDO A QUE SE MODIFICO LA NATURALEZA JURIDICA DEL SAT DE ENTIDAD DESCONCENTRADA A ENTIDAD DESCENTRALIZADA SIN PATRIMONIO PROPIO DEPENDIENTE DEL MINISTERIO DE DESARROLLO ECONOMICO.
1020/SF-BO-2 2006 PROJECT	Apr-30-2007	ANALYZED	Nov-10-2006	
1020/SF-BO-3 2000 PROJECT	Apr-30-2001	ANALYZED	Jun-12-2001	
1020/SF-BO-3 2001 PROJECT	Apr-30-2002	ANALYZED	Jun-12-2002	Created by LMS System
1020/SF-BO-3 2002 PROJECT	Apr-30-2003	ANALYZED	Jun-11-2003	Created by LMS System
1020/SF-BO-3 2003 PROJECT	Apr-30-2004	ANALYZED	Feb-19-2004	Created by LMS System

Audited Financial Statements Detail

Operation	Year	Type	Status	Dates		Auditor	Opinion	COF Problems	Remark
1020/SF-BO-1	2005	EXECUTOR	ANALYZED	Due:	Apr-30-2006	PRICEWATERHOUSECOOPERS DE BOLIVIA	LIMPIA - UNQUALIFIED	NO	Last update b CBO0180 - PATRICIA MACHICADO · May-31-2006
				Modified Due:	Apr-30-2006				
				Delivery:	Mar-22-2006				
				Analysis:	May-19-2006				
1020/SF-BO-1	2005	PROJECT	ANALYZED	Due:	Apr-30-2006	GTI - DELTA CONSULTANT LTDA	LIMPIA - UNQUALIFIED	NO	Last update b CBO0180 - PATRICIA MACHICADO · Apr-20-2006
				Modified Due:	Apr-30-2006				
				Delivery:	Mar-22-2006				
				Analysis:	Apr-13-2006				
1020/SF-BO-1	2004	PROJECT	ANALYZED	Due:	Apr-30-2005	PRICEWATERHOUSECOOPERS DE BOLIVIA	LIMPIA - UNQUALIFIED	NO	Last update b CBO0180 - PATRICIA MACHICADO · Jun-20-2005
				Modified Due:	Apr-30-2005				
				Delivery:	Apr-29-2005				
				Analysis:	May-30-2005				
1020/SF-BO-1	2003	PROJECT	ANALYZED	Due:	Apr-30-2004	PRICEWATERHOUSECOOPERS DE BOLIVIA	LIMPIA - UNQUALIFIED	NO	Created by LM System Last update b CBO0180 - PATRICIA MACHICADO · Jun-18-2004
				Modified Due:	Apr-30-2004				
				Delivery:	Apr-08-2004				
				Analysis:	Apr-15-2004				
1020/SF-BO-1	2002	PROJECT	ANALYZED	Due:	Apr-30-2003	PRICEWATERHOUSECOOPERS DE BOLIVIA	LIMPIA - UNQUALIFIED	NO	Created by LM System Last update b CBO0180 - PATRICIA MACHICADO · Sep-01-2003
				Modified Due:	Apr-30-2003				
				Delivery:	Apr-30-2003				
				Analysis:	Jun-10-2003				
1020/SF-BO-1	2001	EXECUTOR	ANALYZED	Due:	Apr-30-2002	PRICEWATERHOUSECOOPERS DE BOLIVIA	UNQUALIFIED	NO	Created by LM System Last update b CBO0180 - PATRICIA MACHICADO ·
				Modified Due:	Apr-30-2002				
				Delivery:	Apr-05-2002				
				Analysis:	Jul-02-2002				

1020/SF-BO-1	2001	PROJECT	ANALYZED	Due: Apr-30-2002 Modified Due: Apr-30-2002 Delivery: Apr-05-2002 Analysis: Jun-04-2002	PRICEWATERHOUSECOOPERS DE BOLIVIA	UNQUALIFIED	NO	Jul-08-2002 Created by LM System Last update b CBO0180 - PATRICIA MACHICADO - Jun-10-2002
1020/SF-BO-1	2000	EXECUTOR	ANALYZED	Due: Apr-30-2001 Modified Due: Apr-30-2001 Delivery: Mar-29-2001 Analysis: Jun-18-2001	PRICEWATERHOUSECOOPERS DE BOLIVIA	UNQUALIFIED	NO	Last update b CBO0090 - M. ELENA DE LO On Aug-09-20
1020/SF-BO-1	2000	PROJECT	ANALYZED	Due: Apr-30-2001 Modified Due: Apr-30-2001 Delivery: Mar-29-2001 Analysis: Jun-18-2001	PRICEWATERHOUSECOOPERS DE BOLIVIA	UNQUALIFIED	NO	Last update b CBO0090 - M. ELENA DE LO On Aug-09-20
1020/SF-BO-1	1999	EXECUTOR	ANALYZED	Due: Apr-30-2000 Modified Due: Apr-30-2000 Delivery: Apr-03-2000 Analysis: Apr-28-2000	COOPERS AND LIBRAND	UNQUALIFIED	NO	Last update b CBO0095 - TEODORO NO On Mar-15-20
1020/SF-BO-1	1999	PROJECT	ANALYZED	Due: Apr-30-2000 Modified Due: Apr-30-2000 Delivery: Apr-03-2000 Analysis: Apr-28-2000	COOPERS AND LIBRAND	UNQUALIFIED	NO	Last update b CBO0095 - TEODORO NO On Mar-15-20
1020/SF-BO-2	2006	EXECUTOR	WAIVED	Due: Apr-30-2007 Modified Due: Apr-30-2007 Delivery: Jan-27-2005 Analysis: N/A				DISPENSA APROBADA MEDIANTE MEMORANDO CBO/M/INT-0321/2005 DI A QUE SE MODIFICO LA NATURALEZA JURIDICA DEI DE ENTIDAD DESCONCENT A ENTIDAD DESCENTRAL SIN PATRIMO PROPIO DEPENDIENTI MINISTERIO I DESARROLLO ECONOMICO. Last update b CBO0180 - PATRICIA MACHICADO - Apr-23-2007
	2006	PROJECT	ANALYZED	Due: Apr-30-2007 Modified Due: Apr-30-2007 Delivery: Oct-31-2006 Analysis: Nov-10-2006	RUIZMIER, RIVERA, PELAEZ, AUZA S.R.L.	SALVEDADES - QUALIFIED	NO	Last update b CBO0180 - PATRICIA MACHICADO - Apr-23-2007
	2005	EXECUTOR	WAIVED	Due: Apr-30-2006 Modified Due: Apr-30-2006 Delivery: Jan-27-2005 Analysis: N/A				DISPENSA APROBADA MEDIANTE MEMORANDO CBO/M/INT-0321/2005 DI A QUE SE MODIFICO LA NATURALEZA JURIDICA DEI DE ENTIDAD DESCONCENT A ENTIDAD DESCENTRAL SIN PATRIMO

							PROPIO DEPENDIENTE MINISTERIO I DESARROLLO ECONOMICO Last update b CBO0180 - PATRICIA MACHICADO · Mar-29-2006
2005	PROJECT	ANALYZED	Due: Apr-30-2006 Modified Due: Apr-30-2006 Delivery: Apr-28-2006 Analysis: May-19-2006	RUIZMIER, RIVERA, PELAEZ, AUZA S.R.L.	SALVEDADES - QUALIFIED	NO	Last update b CBO0180 - PATRICIA MACHICADO · May-31-2006
2004	EXECUTOR	WAIVED	Due: Apr-30-2005 Modified Due: Apr-30-2005 Delivery: Jan-27-2005 Analysis: N/A				Last update b CBO0180 - PATRICIA MACHICADO · Apr-21-2005
2004	PROJECT	ANALYZED	Due: Apr-30-2005 Modified Due: Apr-30-2005 Delivery: Apr-29-2005 Analysis: May-20-2005	PRICEWATERHOUSECOOPERS DE BOLIVIA	LIMPIA - UNQUALIFIED	NO	Last update b CBO0180 - PATRICIA MACHICADO · Jun-28-2005
2003	EXECUTOR	ANALYZED	Due: Apr-30-2004 Modified Due: Apr-30-2004 Delivery: Apr-30-2004 Analysis: May-31-2004	PRICEWATERHOUSECOOPERS DE BOLIVIA	SALVEDADES - QUALIFIED	NO	Created by LM System Last update b CBO0180 - PATRICIA MACHICADO · Jun-17-2004
2003	PROJECT	ANALYZED	Due: Apr-30-2004 Modified Due: Apr-30-2004 Delivery: Apr-30-2004 Analysis: May-31-2004	PRICEWATERHOUSECOOPERS DE BOLIVIA	LIMPIA - UNQUALIFIED	NO	Created by LM System Last update b CBO0180 - PATRICIA MACHICADO · Jun-17-2004
2002	EXECUTOR	ANALYZED	Due: Apr-30-2003 Modified Due: Apr-30-2003 Delivery: Apr-07-2003 Analysis: Jun-11-2003	PRICEWATERHOUSECOOPERS DE BOLIVIA	SALVEDADES - QUALIFIED	NO	Created by LM System Last update b CBO0180 - PATRICIA MACHICADO · Sep-01-2003
2002	PROJECT	ANALYZED	Due: Apr-30-2003 Modified Due: Apr-30-2003 Delivery: Apr-25-2003 Analysis: Jun-10-2003	PRICEWATERHOUSECOOPERS DE BOLIVIA	LIMPIA - UNQUALIFIED	YES	Created by LM System Last update b CBO0180 - PATRICIA MACHICADO · Jun-10-2002
2001	EXECUTOR	ANALYZED	Due: Apr-30-2002 Modified Due: Apr-30-2002 Delivery: Apr-25-2002 Analysis: May-29-2002	PRICEWATERHOUSECOOPERS DE BOLIVIA	QUALIFIED	NO	Created by LM System Last update b CBO0180 - PATRICIA MACHICADO · Jun-10-2002
2001	PROJECT	ANALYZED	Due: Apr-30-2002 Modified Due: Apr-30-2002 Delivery: Apr-30-2002 Analysis: May-27-2002	PRICEWATERHOUSECOOPERS DE BOLIVIA	QUALIFIED	YES	Created by LM System Last update b CBO0180 - PATRICIA MACHICADO · Jun-10-2002
2000	EXECUTOR	ANALYZED	Due: Apr-30-2001 Modified Due: Apr-30-2001 Delivery: Apr-30-2001	PRICEWATERHOUSECOOPERS DE BOLIVIA	QUALIFIED	YES	LAS SALVEDA ESTAN EXPRESADAS

		Analysis:	Jul-10-2001				LA AYUDA MEMORIA. Last update b CBO0095 - TEODORO NO On Jul-13-2001
2000	PROJECT	ANALYZED	Due: Apr-30-2001 Modified Due: Apr-30-2001 Delivery: Apr-30-2001 Analysis: Apr-30-2001	PRICEWATERHOUSECOOPERS DE BOLIVIA	QUALIFIED	YES	NO SE EMITE OPINION SOE SALDOS INICIALES. S. DE CUENTAS COBRAR NO PRESENTA DOCUMENTAC DE SUSTENTC HAN OBTENIE COMPOSICIO SALDOS DE L CUENTAS REGISTRADA: EL ESTADO D CUENTA AHOI INVERSION Y FINANCIAMIE '99 Last update b CBO0095 - TEODORO NO On Jul-13-2001
1999	EXECUTOR	ANALYZED	Due: Apr-30-2000 Modified Due: Apr-30-2000 Delivery: Apr-23-2001 Analysis: Apr-30-2001	COOPERS AND LIBRAND	QUALIFIED	YES	VER AYUDA MEMORIA Last update b CBO0095 - TEODORO NO On May-02-2001
1999	PROJECT	ANALYZED	Due: Apr-30-2000 Modified Due: Apr-30-2000 Delivery: Jan-16-2001 Analysis: Jan-26-2001	COOPERS AND LIBRAND	UNQUALIFIED	NO	Last update b CBO0095 - TEODORO NO On May-02-2001
2003	PROJECT	ANALYZED	Due: Apr-30-2004 Modified Due: Apr-30-2004 Delivery: Feb-13-2004 Analysis: Feb-19-2004	PRICEWATERHOUSECOOPERS DE BOLIVIA	LIMPIA - UNQUALIFIED	NO	Created by LM System Last update b CBO0180 - PATRICIA MACHICADO Jun-18-2004
2002	PROJECT	ANALYZED	Due: Apr-30-2003 Modified Due: Apr-30-2003 Delivery: Apr-08-2003 Analysis: Jun-11-2003	PRICEWATERHOUSECOOPERS DE BOLIVIA	LIMPIA - UNQUALIFIED	NO	Created by LM System Last update b CBO0180 - PATRICIA MACHICADO Sep-01-2003
2001	PROJECT	ANALYZED	Due: Apr-30-2002 Modified Due: Apr-30-2002 Delivery: Apr-22-2002 Analysis: Jun-12-2002	PRICEWATERHOUSECOOPERS DE BOLIVIA	UNQUALIFIED	NO	Created by LM System Last update b CBO0180 - PATRICIA MACHICADO Jun-21-2002
2000	PROJECT	ANALYZED	Due: Apr-30-2001 Modified Due: Apr-30-2001 Delivery: Apr-30-2001 Analysis: Jun-12-2001	PRICEWATERHOUSECOOPERS DE BOLIVIA	UNQUALIFIED	NO	Last update b CBO0095 - TEODORO NO On Jun-18-2001

Anexo 4 – Ayuda Memoria del Taller de Terminación del Proyecto

**CONTRATO DE PRESTAMO:
PROGRAMA DE APOYO INTEGRAL
A LA PEQUEÑA Y MICROEMPRESA
(1020/ SF- BO)**

**INFORME FINAL:
TALLER DE TERMINACION DE PROYECTO**

**CONSULTOR:
ING. DANIELO PORTO CALDERON**

LA PAZ, NOVIEMBRE DE 2006

CONTRATO DE PRESTAMO:
PROGRAMA DE APOYO INTEGRAL
A LA PEQUEÑA Y MICROEMPRESA
(1020/SF-BO)

INFORME FINAL:
TALLER DE TERMINACIÓN DE PROYECTO
Y ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD

1.	Antecedentes.....	3
2.	Taller de Terminación del Proyecto	4
2.1	Objetivos del Taller y Entrevistas en Profundidad	4
2.2	Ejecución del Taller y Participantes.....	4
2.3	Sistematización y Resultados del Taller.....	5
2.3.1	Percepciones del Financiador: BID.....	5
2.3.2	Percepciones del Ejecutor: NACIONAL FINANCIERA BOLIVIANA SAM (NAFIBO)	6
2.3.3	Percepciones del Ejecutor: SERVICIO DE ASISTENCIA TÉCNICA (SAT).....	6
2.3.4	Sistematización de Aspectos Positivos y Negativos de los Subprogramas	8
2.3.5	Sistematización de Lecciones Aprendidas.....	8
3.	Entrevistas en Profundidad	9
3.1	Director del Servicio de Asistencia Técnica (SAT): Dr. Juan José Blanco	9
3.2	Viceministro de Microempresa – Sr. Ramiro Uchani.....	11
3.3	IDEPRO – Dr. Roberto Casanovas.....	12
3.4	Entidad ejecutora de los programas modulares – Lic. Rodolfo Acevedo	14
3.5	Nacional Financiera Boliviana SAM (NAFIBO) – Lic. Edgar Cardona, Gerente de Negocios.....	15
3.6	Fundación La Feria – Lic. Wilden Ovando	16
4.	Síntesis de Percepciones.....	18

APÉNDICES

Apéndice I:	Lista de Invitados al Taller de Terminación de Proyecto
Apéndice II:	Lista de Asistentes al Taller de Terminación de Proyecto
Apéndice III:	Presentación de Alcances e Indicadores - Taller de Terminación del Proyecto
Apéndice III:	Esquema: Entrevistas en Profundidad

CONTRATO DE PRESTAMO
PROGRAMA DE APOYO INTEGRAL
A LA PEQUEÑA Y MICROEMPRESA
(1020/SF-BO)

INFORME FINAL:
TALLER DE TERMINACION DE PROYECTO
Y ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD

1. Antecedentes

El Programa de Apoyo Integral a la Pequeña y Microempresa tuvo como objetivo principal contribuir al fortalecimiento de la economía de las pequeñas y microempresas productivas urbanas y rurales con el fin de reducir la pobreza, el desempleo y la marginalidad social del país. Para alcanzar ese objetivo, el programa fue estructurado en dos Subprogramas y tres Componentes y fue ejecutado por el Gobierno de Bolivia a través de las siguientes reparticiones públicas:

- Nacional Financiera Boliviana SAM (NAFIBO SAM): Entidad ejecutora del Subprograma de Crédito que alcanzó un nivel de desembolso del 100% respecto de los recursos asignados.
- Servicio de Asistencia Técnica (SAT): Organismo ejecutor del Componente de Apoyo Directo a las Pequeñas y Microempresas del Subprograma II que alcanzó un nivel de desembolso del 92% de los recursos asignados.
- Ex-Viceministerio de Microempresa (VMM) que ejecutó el Componente de su propio fortalecimiento institucional en el marco del Subprograma II con un nivel de desembolso del 100% respecto a los recursos asignados.

A la fecha, el Programa de Apoyo Integral a la Pequeña y Microempresa en su conjunto alcanzó un nivel de ejecución del 96,5% respecto del monto originalmente aprobado.

En virtud de ello, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) realizó un Taller de Terminación del Programa en el mes de octubre de 2006 con la participación de los principales actores involucrados en la ejecución, con el objetivo de analizar, de manera crítica y abierta, los resultados obtenidos y reconstruir, en la medida de lo posible, la memoria institucional que sirva como elemento principal para extraer las lecciones aprendidas de la experiencia obtenida en el contexto del mismo.

Finalmente, también se realizaron entrevistas en profundidad con aquellos actores relevantes que no participaron del Taller de Terminación del Programa y/o aquellos que asistieron, pero que se consideró relevante recuperar sus percepciones en forma más detallada.

2. Taller de Terminación del Proyecto

2.1 Objetivos del Taller y Entrevistas en Profundidad

Los objetivos del Taller de Terminación del Proyecto y de las entrevistas en profundidad posteriores son los siguientes:

- Evaluar los resultados cuantitativos y cualitativos en relación con los productos y los impactos del Programa de Apoyo Integral a la Pequeña y Microempresa.
- Extraer las lecciones aprendidas en términos de la gestión orientada a resultados y sostenibilidad de los proyectos que sean de utilidad para la realización de operaciones futuras tanto del Gobierno de Bolivia como de otros países prestatarios del Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

2.2 Ejecución Taller y Participantes

a) Organización

El Taller de Terminación del Proyecto se realizó el 13 de octubre del 2006, en los salones del Centro de Eventos Capitolio. El programa planificado para la realización del Taller fue el siguiente:

09:30-10:00	Inauguración y Presentación de Objetivos
10:00-10:30	Presentación de Alcances e Indicadores
10:30-10:45	Lecciones Perspectiva Ejecutores: NAFIBO
10:45-11:00	Lecciones Perspectiva Ejecutores: SAT
11:00-11:15	Lecciones Perspectiva Financiadore: BID
11:15-11:30	REFRIGERIO
11:30-12:00	Taller: Factores Positivos del Programa
12:00-12:30	Taller: Factores Negativos del Programa

En el APENDICE, se adjunta, la lista de invitados al Taller, la lista de participantes al Taller de Terminación del Proyecto, la Presentación de Alcances e Indicadores así como el cuestionario base para las encuestas en profundidad.

b) Ejecución del Taller

La ejecución del Taller estuvo estructurada en tres partes, de acuerdo al siguiente detalle:

- En la primera parte se realizó una síntesis del Programa desde su inicio hasta su conclusión, describiendo cada uno de los tres subprogramas del proyecto tanto en su desarrollo como los hechos o hitos más importantes, así como los principales logros e indicadores alcanzados a través de una evaluación de satisfacción.

- En la segunda parte, se solicitó a los ejecutivos de la Nacional Financiera Boliviana SAM (NAFIBO) y del Servicio de Asistencia Técnica (SAT) en su calidad de entidades ejecutoras y al Banco Interamericano de Desarrollo (BID) como organismo financiador, para que realicen una breve descripción del Programa de Apoyo Integral a la Pequeña y Microempresa, sintetizando, al mismo tiempo, los principales resultados.

Las personas que hicieron uso de la palabra fueron las siguientes, en cada caso:

- | | |
|---------------|--|
| - Por el BID | Lic. Eddy Linares - Especialista Sectorial |
| - Por NAFIBO: | Lic. Edgar Cardona - Gerente de Negocios |
| - Por el SAT | Dr. Juan José Blanco - Director del SAT |
- En la tercera parte, se realizó un Taller Participativo con el objetivo de rescatar los aspectos positivos, negativos y las lecciones aprendidas del programa con todos los participantes del evento. Los aportes fueron recogidos en forma directa a través de la participación de los asistentes, cuyas percepciones fueron sistematizadas y presentadas en tiempo real.

2.3 Sistematización y Resultados del Taller

2.3.1 Percepciones del Financiador: BID

El Especialista Sectorial del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), Lic. Eddy Linares, expuso los principales objetivos tanto de la Evaluación de Cierre del Programa de Apoyo Integral a la Pequeña y Microempresa como del Taller de Terminación del Proyecto. Asimismo, realizó una pequeña síntesis del proyecto, desde su inicio hasta el proceso de cierre actual, haciendo énfasis en los siguientes aspectos:

- Tomando en cuenta el contexto y la coyuntura económica del período en que se diseñó el Programa, se identificó que el sector del microcrédito empezaba a crecer y desarrollarse. Al mismo tiempo, se recogieron las necesidades de los sectores de la micro y pequeña empresa en sentido de contar con plataformas de servicios financieros y no financieros.
- Por otra parte, el Lic. Linares destacó que el período de ejecución del Programa coincidió con uno de los períodos de mayor inestabilidad política en Bolivia, hecho que se tradujo en una frágil institucionalidad de las entidades públicas relacionadas con el Programa. A pesar de ello, los aspectos positivos/negativos, hacen evidente un balance plenamente positivo con una perspectiva de lecciones aprendidas, tanto desde las políticas públicas que planea ejecutar el nuevo gobierno en este ámbito, así como también las lecciones para futuras operaciones similares que planea ejecutar el BID.

2.3.2 Percepciones del Ejecutor: NACIONAL FINANCIERA BOLIVIANA SAM (NAFIBO)

El Gerente de Negocios de NAFIBO, Lic. Edgar Cardona, expuso las percepciones de NAFIBO como institución ejecutora del Sub Programa de Crédito, las cuales se describen a continuación:

- NAFIBO considera que la experiencia del Programa de Apoyo Integral a la Pequeña y Microempresa fue muy satisfactoria, sobre todo, para el sector de las microfinanzas, ya que éste fue lanzado en un momento muy oportuno. En la etapa de su lanzamiento, hace unos diez años aproximadamente, la cartera de las entidades reguladas de microfinanzas no era muy grande y tenían dificultades en la obtención de financiamiento tanto del público como de otras instituciones financieras, por lo que el aporte de aproximadamente US\$. 20 millones proveniente del BID y del aporte local se constituyeron en recursos muy apreciados para el sector.
- Cabe destacar que en un principio los reglamentos eran bastante inflexibles y no permitían una amplia elegibilidad de Instituciones Crediticias Intermediarias (ICIs). Por esa razón, se tuvieron que realizar modificaciones y adecuaciones que permitieron avanzar en la obtención de resultados óptimos.
- A su vez, existen varios elementos que pueden ser rescatados para ser utilizados en nuevos proyectos a partir del trabajo y las lecciones aprendidas con las Instituciones Crediticias Intermediarias (ICIs) microfinancieras, inicialmente orientadas a las Micro y Pequeñas Empresas (MYPEs), pero con gran potencial de ser extrapoladas en futuras operaciones con las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMEs).

2.3.3 Percepciones del Ejecutor: SERVICIO DE ASISTENCIA TÉCNICA (SAT)

El Director del SAT, Dr. Juan José Blanco, expuso las percepciones de la entidad como institución ejecutora del Sub Programa de Cooperación Técnica, las mismas que se resumen a continuación:

- El desarrollo del programa estuvo marcado por una crisis de legitimidad institucional que con el cierre del Servicio de Asistencia Técnica (SAT) en diciembre de 2005, deja algunos problemas no resueltos, tales como la declaratoria de no elegibilidad de un conjunto de proyectos y deja en tránsito la ejecución de otros componentes. En ese sentido, se espera que el nuevo marco de acción que ha definido el actual Gobierno continúe brindando servicios de desarrollo empresarial al micro y pequeño empresario.
- Durante el desarrollo del proyecto, el SAT contó con cerca de once Ministros de Desarrollo Económico y Viceministros del área. No obstante ese entorno desfavorable, se ha logrado consolidar una ejecución exitosa en términos de cumplimiento de metas contractuales y efectividad de impacto en los programas del sector.

- Con relación a la temporalidad, la experiencia de los países vecinos, muestra que se requieren décadas para la sostenibilidad de este tipo de proyectos, por lo que un programa de esta naturaleza requiere de una intervención asegurada de largo plazo.
- Es importante destacar que la implementación de un nuevo esquema de ejecución competitiva, luego de la Evaluación de Medio Término, ha impermeabilizado el desarrollo del Programa de Apoyo Integral a la Pequeña y Microempresa frente al entorno desfavorable.
- En una primera fase, los programas eran bastante rígidos y burocráticos, por lo que las mejoras incorporadas contribuyeron a simplificar ciertos procedimientos, lo cual coadyuvará en posteriores operaciones o programas similares.
- En lo que respecta a la calidad de la administración, las entidades ejecutoras no tuvieron desempeños similares ya que se experimentaron altibajos en el aprendizaje y, en algunos casos, se careció de una estrategia de comercialización para la intermediación de estos servicios de parte de las entidades ejecutoras.
- En lo que se refiere a la relación cliente – proveedor, lamentablemente muchas de las entidades ejecutoras no consideraban ni al Servicio de Asistencia Técnica (SAT), ni a los micro y pequeños empresarios como clientes, por lo que la relación fue bastante conflictiva.
- En cuanto a la calidad de los servicios según su grado de desarrollo, las microempresas demandan instrumentos diferentes. Es decir, que determinadas microempresas con un cierto desarrollo y potencial exportador requieran servicios más complejos, por lo que es necesario evaluar permanentemente si los instrumentos se adecúan a las características de los diferentes grupos de micro y pequeños empresarios.
- Se debe destacar que tanto los estudios de línea base, así como el estudio de caracterización de las MYPEs que fueron elaborados dentro del Programa, marcaron un hito importante, ya que hasta ese momento no existía información estadística actualizada, ni con el alcance y la profundidad presentados.
- El Programa de Promoción y Difusión fue uno de los de mayor conflicto entre el Servicio de Asistencia Técnica (SAT) y las entidades ejecutoras, debido a que siempre fue necesaria una mejor estrategia que permita unificar los mensajes, la difusión masiva y la promoción directa.
- En lo que se refiere al Programa Apoyo a la Oferta, siempre existieron críticas a la calidad del servicio, por lo que será necesario considerar las sugerencias de los usuarios sobre este aspecto.

- Hasta el cierre del Servicio de Asistencia Técnica (SAT) se ha llevado a cabo un registro de oferentes y no así una acreditación en estricto sentido, por lo que aún existe la necesidad de avanzar en este tema.
- El cambio del esquema a Tres niveles y el hecho de que la Supervisión del Programa pase a un tercer piso, dio mejores resultados.

2.3.4 Sistematización de Aspectos Positivos y Negativos de los Subprogramas

En la tabla a continuación se esquematizan las principales percepciones recogidas en el Taller, con relación a los aspectos positivos y negativos, como resultado de la ejecución del Programa.

Los aspectos que se detallan a continuación han sido recogidos a partir de una metodología participativa con todos los asistentes al Taller.

SUBPROGRAMA	ASPECTOS POSITIVOS	ASPECTOS NEGATIVOS
SUBPROGRAMA DE CREDITO	<ul style="list-style-type: none"> • Tiempo record de desembolso y ejecución del componente. • Profundización financiera del sector, dado el contexto de su diseño y ejecución • Impacto positivo en el sector financiero debido a las condiciones de mercado de ese momento. • Baja de las tasas bancarias debido a la oferta de recursos. • Oportuna flexibilización de los reglamentos para ampliar el universo de ICs elegibles • Sistema de garantías adecuado. • Incidencia positiva del programa en la gestión de la mora y los riesgos 	<ul style="list-style-type: none"> • No se tomó en cuenta al organismo ejecutor en la elaboración del objetivo, ni en la planificación del proyecto. • Baja cobertura del sector rural. • Percepción de que el programa llegó más al sector del comercio que al sector productivo. • Es necesario una mayor flexibilidad en el tipo de moneda del préstamo. • Falta de integración entre las actividades del SAT y NAFIBO. • Los recursos no sirvieron para capitalizar a NAFIBO.
SUBPROGRAMA DE ASISTENCIA TECNICA	<ul style="list-style-type: none"> • Resaltar que el SAT fue uno de los pocos programas novedosos de apoyo concreto en temas de competitividad de MYPEs debido al enfoque del sub programa. • Programa masivo con la contratación de profesionales nacionales, que tuvo amplia presencia en todo el país. • Gran cantidad de beneficiados a través del mecanismo de asistencia técnica directa. • Formalización de muchas microempresas gracias al sub programa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desaparición del SAT y la falta de continuidad del sub programa, debido principalmente, a la ausencia de institucionalidad y a una estructura orgánica. • Las adecuaciones correspondientes se debieron realizar mucho antes que la Evaluación de Término Medio. • El esquema de tres pisos, según la percepción de algunos consultores, generó burocracia. • No se conoce la evaluación sobre los oferentes o capacitadores sobre el efecto del programa. El programa no prevé evaluar estos impactos.

2.3.5 Sistematización de Lecciones Aprendidas

Durante la ejecución del Taller y a tiempo de recoger los aspectos positivos y negativos del Programa, los actores identificaron aspectos que representan sugerencias y lecciones para futuras iniciativas similares:

- Se sugiere que cuando se vayan a desarrollar programas similares a éste, participen todos los actores desde la planificación del mismo hasta su ejecución.
- Se sugiere la previsión de un fondo para investigación y desarrollo de las microfinanzas, como iniciativa que permita sistematizar experiencias a partir de la ejecución.
- Se aconseja incluir la creación de fondos de garantía para programas destinados a las Medianas y Pequeñas Empresas (Mypes).
- Se sugiere desarrollar capital de riesgo como un mecanismo que permita financiar operaciones con actores de la micro y pequeña empresa.

3. Entrevistas en Profundidad

A continuación se sistematizan las entrevistas en profundidad realizadas con aquellos actores relevantes que no participaron del Taller de Terminación del Programa y/o aquellos que asistieron, pero que se consideró relevante recuperar sus percepciones en forma más detallada. Las entrevistas realizadas en orden cronológico fueron las siguientes:

NOMBRE	ENTIDAD	TIPO DE ACTOR
Dr. Juan José Blanco	Servicio de Asistencia Técnica (SAT)	Director y Representante de la entidad ejecutora del Subprograma de Asistencia Técnica
Sr. Ramiro Uchani	Ministerio de Producción y Microempresa	Viceministro de la Microempresa
Dr. Roberto Casanovas	IDEPRO	Director Ejecutivo y representante de una entidad oferente de servicios a las MYPES
Lic. Rodolfo Acevedo	Consortio "Acevedo-Azulay-ABX"	Representante Legal del Consortio "Acevedo-Azulay-ABX" - Entidad Ejecutora de Programas Modulares
Lic. Edgar Cardona,	Nacional Financiera Boliviana SAM (NAFIBO)	Gerente de Negocios y representante de la entidad ejecutora del Subprograma de Crédito
Lic. Wilden Ovando	Fundación La Feria	Presidente y representante de una entidad en la que participan la Federación Boliviana de la Pequeña Industria (FEBOP), Confederación Sindical de Trabajadores Artesanos de Bolivia (CSIAB), Asociación Departamental de la Pequeña Industria (ADEPI), Ministerio de Producción y Microempresa, Instituto Boliviano de la Pequeña Industria y Artesanía (INBOPIA)

3.1 Director del Servicio de Asistencia Técnica (SAT): Dr. Juan José Blanco

A continuación se resume la evaluación del Dr. Juan José Blanco, Director del Servicio de Asistencia Técnica (SAT) sobre el Programa de Apoyo Integral a la Pequeña y Microempresa:

- Incluir a las MYPES y a sus asociaciones gremiales en la fase de diseño: El conocimiento local y las necesidades de los beneficiarios, sólo puede ser conocida mediante su participación en la fase de diseño.

- **Esquema de Tercer Piso:** El esquema de Tres Pisos ha permitido alcanzar los resultados obtenidos a pesar de la inestabilidad institucional y las diferentes políticas que cada autoridad planteaba en su gestión. Dentro de un esquema de supervisión directa, el SAT hubiera ajustado permanentemente sus programas sin poder avanzar como lo hizo.
- **Desempeño de las administradoras:** El desempeño en el área de capacitación y tutoría ha sido mejor que el desempeño del área de asistencia técnica y esto se debe principalmente a la eficiencia de las administradoras de los sub programas.
- **Inexistencia de información para el diseño del programa:** Los estudios de base que fueron parte del programa son los únicos que actualmente proporcionan con mayor exactitud información detallada de los sectores involucrados. Para el diseño del programa, no se contaba con información exacta sobre la estructura y características de las micro y pequeñas empresas.
- **Diferentes niveles de los mercados:** La articulación e integración de los dos sub programas no fue posible y una de las razones fue la diferencia de niveles del mercado financiero y del mercado empresarial, que es aún muy deficiente.
- **Integración de los dos sub programas:** Hubiera sido aconsejable que el diseño del Programa de Apoyo Integral a la Pequeña y Microempresa, comprenda niveles de articulación e integración entre los dos sub programas.
- **Necesidad de instrumentos sostenibles de largo aliento:** Los instrumentos planteados en el diseño eran limitados en su alcance, ya que en muchos casos, no se lograba cumplir con los requerimientos o necesidades del cliente (ejemplo: obtener el ISO respectivo de apoyo en la gestión ambiental de la empresa).
- **Generación de un gran movimiento entorno al programa:** Una vez iniciada la ejecución e implementación del programa, surgen en el mercado ciertas necesidades que generan un gran movimiento entre actividades, cursos, maestrías, para formar consultores de las Mypes en diferentes áreas y la creación de una gran variedad de productos.
- **Plazo muy corto del programa:** Para el propósito estratégico del programa, la duración de tres años resultó muy corta, sobre todo, para obtener mejores resultados.
- **Cultura emprendedora:** Este es un aspecto que no fue considerado en el diseño del Programa de Apoyo Integral a la Pequeña y Microempresa, aspecto que hubiese sido interesante incluir pese a que la implementación de éste y los resultados requieren de un análisis de muchos años.

- Formalización: Un tema que siempre generó opiniones opuestas, fue la formalización de las Mypes a través del programa. Al respecto, se planteó la creación de diferentes instrumentos tales como la Tarjeta Empresarial, aunque en la práctica, no se requería la formalización de la empresa.
- Licitación del Programa Informar: con el objetivo de lograr mayor eficiencia se diseñó un proceso de licitación del Programa Informar entre las empresas que estaban a cargo de los dos programas. Sin embargo, siempre existió el cuestionamiento si ello no implicaba un conflicto de intereses para la empresa ganadora.
- Programa Apoyo a la Oferta: En términos de evaluación de impacto del Programa específico, aparentemente éstos son casi nulos, debido al hecho de que los dos primeros años, los niveles de ejecución financiera y física fueron bajos, ya que no existía el interés para utilizar el programa y, por otra parte, la oferta del mismo no era atractivo. Recién a partir de la evaluación de Medio Término se registró un despegue. Asimismo, el presupuesto designado a este programa era reducido para el objetivo.

3.2 Viceministro de Microempresa – Sr. Ramiro Uchani

La evaluación del Programa de Apoyo Integral a la Pequeña y Microempresa, de parte del Sr. Ramiro Uchani, Viceministro de Microempresa, es resumida a continuación:

- Falta de una capacitación con un enfoque más técnico: La capacitación tanto en la primera etapa como en la segunda, presentó ciertas deficiencias, sobre todo, en la ausencia o falta de capacitación en el área técnica (técnicos en maquinaria, auditores de calidad en manufactura, supervisores de línea de producción, etc.).
- Falta de profesionalización del sector: La capacitación no estaba enfocada hacia la profesionalización del sector y del empleado.
- Incentivos perversos en el mecanismo de capacitación: Se desvirtuó el objetivo principal del Subprograma, dado que el principal interés era la colocación de la mayor cantidad de bonos, sin analizar la necesidad y utilidad de los mismos.
- Impacto mínimo del programa de mercados: Existen muchas solicitudes para que el Servicio de Asistencia Técnica (SAT) continúe con su labor, principalmente debido al Subprograma de Mercados, a través del cual los microempresarios participaron en ferias internacionales. Sin embargo, muchos no lograron conseguir los clientes que les permita ser independientes de la asistencia del SAT. Parecía que el fin era la asistencia a Ferias y no la búsqueda de mercados y cierre contratos.

- Utilidad de la base de datos: El Servicio de Asistencia Técnica (SAT) cuenta con una base de datos muy completa que es importante rescatar para los planes del nuevo Servicio.
- Nuevo giro a través de un nuevo Servicio de Asistencia Técnica: Se pretende fusionar las experiencias de servicios similares tanto de Brasil como de Perú, con el objetivo de que a través de este Servicio se cree mano de obra calificada y se pueda profesionalizar a los productores. El servicio en la fase inicial será ejecutado según las necesidades y demandas de los sectores productivos y que efectivamente cuenten con mercados externos.
- Visión técnica profesional: En el futuro, a través del nuevo Sistema que está en plena estructuración, se pretende hacer énfasis en una capacitación más profesionalizada según los requerimientos de las empresas e igualmente existirán los cursos de mandos medios que serán permanentes como supervisores de línea, auditores de calidad, diseño industrial, desarrollo de imagen corporativa, etc.
- Apoyo a las microempresas para asistir a las ferias: Se pretende continuar con el apoyo para la asistencia a ferias, previo proceso de elegibilidad de los microempresarios y de los productos que se presenten en las mismas. Además se pretende evaluar los problemas con los que tropiezan las microempresas cuando los resultados de sus asistencias a esos eventos no sean satisfactorios.
- Retorno de CEPROBOL al Viceministerio de Microempresa: Por último, mi percepción es que el Centro de Promoción de Exportaciones (CEPROBOL) debe retornar al Viceministerio ya que su labor no es compatible con las funciones de la Cancillería de la República.

3.3 IDEPRO – Dr. Roberto Casanovas

A continuación se presenta un resumen de la evaluación del Dr. Roberto Casanovas, ejecutivo de IDEPRO, sobre el Programa de Apoyo Integral a la Pequeña y Microempresa:

- Programa novedoso: Es la primera vez que el país cuenta con un programa de esta envergadura con cobertura nacional que comprende un mecanismo de prestación masiva de servicios empresariales, dado que antes de que se creara el Servicio de Asistencia Técnica (SAT) los esfuerzos eran aislados y poco efectivos.
- Esquema de Tres Pisos: El esquema que se formuló después de la evaluación de Medio Término del Programa de Apoyo Integral a la Pequeña y Microempresa funcionó muy bien y fue muy novedoso, además que se trata de un modelo que se puede replicar en otro tipo de servicios.

- Poco apoyo al desarrollo de la oferta: Este componente tuvo muy poco apoyo presupuestario (US\$. 300 mil), en relación al financiamiento global, considerando que debía iniciarse de cero.
- Desarrollo de la oferta: Es importante destacar que el programa ha permitido crear una cultura de demanda de estos servicios, enseñarles la utilidad de los sistemas de información transparentes y competentes a los microempresarios y ampliar el universo de oferentes. En este contexto, es necesario testear o evaluar la sostenibilidad del programa desde el punto de vista de la oferta de estos oferentes.
- Aspectos negativos en el diseño del programa: El diseño del programa en sí no daba margen a discusiones, no existía el espacio ni la disponibilidad de modificar el mismo, por lo que la CIPAME no tuvo, en ese periodo, la posibilidad para exponer sus puntos de vista.
- Presencia demasiado fuerte del consultor del diseño: En un inicio se percibió una actitud demasiado proactiva del consultor contratado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) en decisiones o funciones que debían ser tomadas por el director del Servicio de Asistencia Técnica (SAT), quien en un inicio mantuvo muy bajo perfil.
- Varias fuentes de financiamiento: Se recomienda que en esta naturaleza de programas intervengan varias fuentes de financiamiento, con el objetivo de combinar y concertar enfoques diferentes.
- Recursos para capacitación técnica: Es deseable que la cooperación internacional se enfoque mucho más en la capacitación técnica que en las microfinanzas, dado que este campo ya fue desarrollado y se encuentra en fase de crecimiento.
- Análisis de otras experiencias: Hubiera sido muy deseable que el BID exponga los resultados de programas similares en otros países.
- Distorsión y malas prácticas en el proceso de información: En una etapa del programa, la información que se entregaba al potencial cliente era sesgada o poco transparente.
- Oferta y demanda de servicios: El programa ofrecía al cliente un abanico de ofertas y tarifas de varias instituciones, con una gran diversidad de calidad y tecnología en los servicios, por lo que en el momento que se impuso un techo presupuestario a todos los servicios se estaba distorsionando el desarrollo natural del mercado, este aspecto originó que el precio prevalezca a la calidad de los servicios.
- Acreditación de oferentes: En nuevos programas similares, será importante establecer la acreditación de los oferentes, de tal manera que aseguren un cierto nivel de infraestructura, experiencia y tecnología.

- Cierre del Proyecto: Llama la atención que un Programa que en definitiva obligó a IDEPRO a cerrar/modificar su oferta de servicios dado el alcance (y alta competencia) del SAT, ahora este cerrando las puertas y no se tenga una entidad sostenible desde el Estado que promueva asistencia técnica.

3.4 Entidad ejecutora de los programas modulares – Lic. Rodolfo Acevedo

A continuación se presenta un resumen de los puntos de vista del Lic. Rodolfo Acevedo (Acevedo & Asociados) sobre el Programa de Apoyo Integral a la Pequeña y Microempresa:

- Programa exitoso: Se trata de un programa que a pesar de los obstáculos que tuvo logró buenos resultados, con porcentajes de cumplimiento importantes.
- Frustración por conclusión del programa: Lamentablemente y pese a que el programa se encuentra en el mejor momento de su desarrollo, está por concluir, lo que ha generado frustración en todos los actores.
- Falta de reconocimiento de la labor de la entidad privada: Durante las evaluaciones realizadas, no existe ningún reconocimiento a la actividad de las entidades ejecutoras, quienes al final han logrado cumplir las metas, inclusive por encima de los objetivos propuestos.
- Apropiación del proyecto: Es destacable que en el último período, todos los actores, desde el financiador, las entidades ejecutoras y los beneficiarios se hayan apropiado del Programa de Apoyo Integral a la Pequeña y Microempresa para lograr los índices de cumplimiento que se obtuvieron. Incluso en el caso del Programa Informar, es importante subrayar que éste se inició con recursos propios de la entidad ejecutora, puesto que si se esperaba el desembolso de la contraparte, los CEDE- MYPEs no hubieran funcionado hasta el final.
- Relación de las entidades ejecutoras con el SAT: En un inicio, las relaciones con el Servicio de Asistencia Técnica (SAT) no fueron muy proactivas, dado que fue difícil para el contratante entender que el servicio se había terciarizado.
- Retraso excesivo en la implementación de los sistemas: Los sistemas debían ser entregados quince días después de la firma de los contratos con las entidades ejecutoras. Sin embargo, éstos fueron concluidos tres semanas antes del cierre del programa, para su validación. Efectivamente, a medida que se desarrollaban los programas los sistemas se iban enriqueciendo con el aporte de las entidades ejecutoras.
- Proceso de mejora continua: A medida que los programas se iban desarrollando, se introdujeron cambios y mejoras para cumplir con los objetivos que se habían definido (Ejemplo: la incorporación de unidades de supervisión y control de bonos que no se contemplaron en un inicio.)

Ahora el Servicio de Asistencia Técnica (SAT) está en condiciones de hacer un proyecto con objetos de gasto preciso. Para que el SAT sea más eficiente, ha faltado conocimiento y entender que se trata de una contratación terciarizada. El hecho de ser una entidad estatal también ha perjudicado. El Ministerio nunca lo ha visto con buenos ojos, desde el primer día del proyecto hasta el último. Simplemente porque la entidad responsable no ha dado la información adecuado como para que el Ministerio se interese en este programa. Cuando se intentó ya era tarde.

- Distribución y diseño de los programas: En una gran parte de los sub programas, sólo el 20% proviene del diseño original y el 80% proviene del aprendizaje y las mejoras realizadas.

Oficialmente he pedido hacer una evaluación de lecciones aprendidas para sacar un solo documento, que han preferido no hacerlo, el SAT decidió frenar todo.

- Temas institucionales: desde el punto de vista del programa modular, se debe mencionar que algunos de ellos como el Programa Emprender tenía serios problemas de diseño, el tiempo de recuperación del bono y el monto del pago del bono estaban cruzados.
- Cultura de recibir capacitaciones: A través del programa, se ha logrado introducir en la MYPES, la necesidad y urgencia de recibir capacitación, pero si el tiempo transcurre sin trabajar en ello, los esfuerzos y resultados obtenidos serán vanos.

3.5 Nacional Financiera Boliviana SAM (NAFIBO) – Lic. Edgar Cardona, Gerente de Negocios

A continuación se presenta un resumen de la evaluación realizada por el Lic. Edgar Cardona, Gerente de Negocios de la Nacional Financiera Boliviana SAM (NAFIBO), sobre el Programa de Apoyo Integral a la Pequeña y Microempresa:

- Impacto positivo en el mercado de las micro finanzas: El aporte de NAFIBO al mercado de las micro finanzas ha sido importante, sobre todo, en un inicio, ya que este aporte le ha permitido crecer, madurar y demostrar que las entidades financieras de micro crédito tienen índices mejores que los de los bancos, en muchos casos.
- Respuesta efectiva de las entidades financieras de micro crédito: Debido a las exigencias del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), para acceder a los recursos del Programa de Apoyo Integral a la Pequeña y Microempresa, NAFIBO planteaba varios requisitos, los cuales fueron cumplidos por las entidades financieras. Este hecho demuestra experiencia y capacidad de ejecución para iniciativas similares en el futuro.

- Reportes Solicitados: Como parte del diseño del programa, el BID solicitó a las Instituciones Crediticias Intermediarias (ICIs), la elaboración periódica de diversos reportes, cuya elaboración no resultaba fácil debido a que no se ajustaban a los reportes y sistemas de las entidades. Por la experiencia acumulada, NAFIBO ha desarrollado mejores sistemas de control que se están estructurando para próximos programas similares.

3.6 Fundación La Feria – Lic. Wilden Ovando

- Falta de participación de los beneficiarios: respecto a la participación de los beneficiarios, cabe resaltar que durante la primera etapa del proyecto el Directorio el SAT contaba con la representatividad de gremios de PYMES y MYPES, los cuales conocían los requerimientos y necesidades de los beneficiarios. Lamentablemente en la segunda etapa, debido a la inestabilidad política y a los cambios de esquema, estos representantes dejaron de participar.
- Ausencia de medición del impacto: El programa no contemplaba una medición del impacto de los programas en las PYMES y MYPES beneficiarias. Si bien existe la cantidad de oferentes que han ejecutado un determinado porcentaje de los bonos, este dato no indica el verdadero impacto del programa en las empresas. Esto tiene como causa el hecho que no se desarrollo una línea base de las empresas beneficiarias que permita realizar mediciones y seguimiento posterior.
- Falta de seguimiento a las empresas que recibían asistencia: de la misma manera el programa no contempló un sistema de seguimiento a las empresas que recibían asistencia del Programa.
- Burocracia y excesivos requerimientos para ser una empresa elegible: El Programa contaba con demasiados requerimientos de elegibilidad, lo que tuvo como resultado que muy pocas PYMES y MYPES del área rural, pudieran acceder a los servicios.
- Pérdida de enfoque integral de los programas: En la primera etapa existía una cierta integralidad entre la asistencia técnica y financiera, mientras que en la segunda etapa el programa del SAT se concentra solamente en la asistencia técnica.
- No se consultó la elaboración del reglamento: Las PYMES no fueron consultadas durante la elaboración del Reglamento, siendo ellas las principales beneficiarias.
- Poca cobertura del Programa de Mercados: Inicialmente el Programa no contemplaba la participación en Ferias Nacionales, lo que limitaba la participación de las empresas del área rural. Posteriormente este aspecto fue modificado favorablemente.

- Esquema de tres pisos: el esquema de tres pisos adoptado durante la segunda etapa hizo muy lento el sistema, aunque también es evidente que se corrigieron algunos incentivos que alentaban el riesgo moral.
- Cierre de ventanillas útiles: una de las ventanillas que existía en la primera etapa y era de mucha utilidad para las empresas era la Gestión Administrativa, la cual lamentablemente fue anulada en la segunda etapa.
- Largo proceso del reembolso: los procedimientos para el reembolso de gastos incurridos por las MYPEs eran muy burocráticos y tomaban demasiado tiempo, en especial para las empresas rurales y/o empresas de otras regiones de Bolivia.
- Impacto positivo en PYMES: Se debe resaltar que bajo este esquema de asistencia técnica, muchas PYMES lograron acceder a más de un Programa Modular, lo que les permitió mejorar en diversas áreas.

• Síntesis de Percepciones

A continuación se presenta un análisis que sintetiza las percepciones de los actores que participaron el Taller de Terminación y aquellos con quienes se realizaron entrevistas en profundidad. El análisis se presenta a través de la estructuración de las siguientes variables de evaluación: relevancia, eficiencia, eficacia, sostenibilidad e impacto.

VARIABLE	Subprograma de Crédito	Subprograma de Asistencia Técnica
RELEVANCIA	En la coyuntura económica en general y del sector de microfinanzas en particular, el lanzamiento del Programa fue oportuno ya que permitió promover y ampliar la intermediación de recursos a las MYPEs, a través del sistema financiero regulado.	Se resalta la innovación de los servicios, teniendo en cuenta que hasta antes de su ejecución, este tipo de servicios de asistencia técnica a MYPEs eran prácticamente inexistentes desde el Estado.
EFICIENCIA	La transferencia de recursos a través de NAFIBO SAM (banca de segundo piso) y entidades de microfinanzas de primer piso, permitió definir un mecanismo de rápida y eficiente ejecución.	A partir del diseño de los Programas Modulares y su ejecución a través de un sistema de 3 niveles, se promovió la eficiencia y una orientación eficiente para el encuentro entre oferentes y demandantes de servicios de asistencia técnica.
EFICACIA	Los recursos financieros de este subprograma fueron ejecutados más rápido de lo planeado y el acceso de recursos financieros por parte de las MYPEs fue expedito.	Los indicadores cuantitativos definidos en el diseño del proyecto fueron alcanzados en general. Se debe destacar además, que la eficaz ejecución del servicio fue lograda, aun a pesar del período de inestabilidad política que atravesó Bolivia, durante la vigencia del Programa, la cual tuvo sus efectos negativos en la institucionalidad del sector público relacionada con el desarrollo económico.
SOSTENIBILIDAD	En la actualidad NAFIBO SAM continúa intermediando los recursos financieros a las MYPEs, a través de las entidades de microfinanzas reguladas.	La insostenibilidad del Programa es el principal aspecto negativo del Subprograma, en la medida que la inestabilidad política de Bolivia coincidió con el período de ejecución. A la fecha la institucionalidad construida principalmente alrededor del Servicio de Asistencia Técnica (SAT) ha descontinuado sus operaciones y se espera que el nuevo gobierno defina los nuevos mecanismos de asistencia técnica.
IMPACTO	El impacto del subprograma tiene varias perspectivas, tomando en cuenta la perspectiva temporal de su lanzamiento. i) Acceso a recursos financieros para la MYPEs en el despegue de las microfinanzas en Bolivia, ii) Acceso a recursos financieros de largo plazo para las instituciones de microfinanzas que permitan una mejor gestión de riesgos, iii) Mejora y especialización de NAFIBO SAM en sus actividades como banca de segundo piso en general y en su orientación a las microfinanzas en particular.	Sin duda alguna el impacto del Subprograma en el sector de las PYMEs ha sido relevante y prueba de ello es la constante solicitud de este sector para la continuidad de los servicios de asistencia técnica y/o la continuidad del SAT.

APENDICES:

APENDICE I:

Lista de Invitados al Taller de Terminación de Proyecto

Ministerio de Planificación del Desarrollo

1. Fernando Lamazabal, Ministro
2. Fernando Jiménez, Viceministro de Inversión Pública y Financiamiento Externo a.i.
3. Miraglia Giles, Oficial de Enlace VIPFE

Ministerio de Producción y Microempresa

1. Ramiro Uchani, Viceministro de Pequeña y Microempresa
2. Noel Valdéz, ex Viceministro de Micro y Pequeño Productor
3. Felipe Hartmann, Ex Viceministro de Microempresa

Servicio de Asistencia Técnica (SAT)

1. Juan José Blanco, Director General Ejecutivo a.i.
2. Rosse Mary Flores, Coordinadora Administrativa Financiera
3. Guillermo Monje, ex Director Ejecutivo del SAT
4. Gary Montaña, Consultor

Nacional Financiera Boliviana S.A.M. (NAFIBO)

1. Germán López, Gerente General
2. Edgar Cardona, Gerente de Negocios

Entidades Ejecutoras

1. Rodolfo Acevedo, Representante Legal del Consorcio "Acevedo-Azulay-ABX"
2. Freddy Alba, Representante Legal de INYPSA
3. Daniel Kwacz, Representante Legal del Consorcio "EMCON-GPT"

Oferentes de Servicios

1. Roberto Casanovas, Director Ejecutivo IDEPRO
2. Ernesto Del Barco, Director Fundación INFOCAL
3. Carola Guamán, Gerente Businessnet
4. Moisés Montes, Consultor
5. Marcelo Mallea, Gerente Nacional de Operaciones y Finanzas PRODEM FFP

Empresarios

1. Roberto Vázquez
2. Wilden Ovando, Fundación La Feria
3. Alejandro Chino
4. Iván Tèjada

APENDICE II:

Lista de Asistentes al Taller de Terminación de Proyecto

La Paz, 13 de octubre de 2006

[illegible]

APENDICE III:

Presentación de
Alcances e Indicadores

Taller de Terminación del
Proyecto

TALLER DE TERMINACION DE PROYECTO

CONTRATO DE PRESTAMO PROGRAMA DE APOYO INTEGRAL A LA PEQUEÑA Y MICROEMPRESA (1020 SF-BO)

LA PAZ, OCTUBRE DE 2006

PROGRAMA

09:30-10:00 Inauguración y Presentación de Objetivos
10:00-10:30 Presentación de Alcances e Indicadores
10:30-10:45 Lecciones Perspectiva Ejecutores: NAFIBO
10:45-11:00 Lecciones Perspectiva Ejecutores: SAT
11:00-11:15 Lecciones Perspectiva Financiador: BID
11:15-11:30 REFRIGERIO
11:30-12:00 Taller: Factores Positivos del Programa
12:00-12:30 Taller: Factores Negativos del Programa
12:30 CIERRE

TALLER DE TERMINACION DE PROYECTO

CONTRATO DE PRESTAMO PROGRAMA DE APOYO INTEGRAL A LA PEQUEÑA Y MICROEMPRESA (1020 SF-BO)

LA PAZ, OCTUBRE DE 2006

CONTENIDO

- OBJETIVO DEL DESARROLLO
- SUBPROGRAMAS
- EJECUCION: HECHOS PRINCIPALES
- EJECUCION: INDICADORES

OBJETIVO DEL DESARROLLO

- Fortalecer la economía de las pequeñas y microempresas urbanas y rurales de Bolivia logrando atender de manera sostenible la demanda de microcrédito y de servicios de asistencia técnica.

SUBPROGRAMAS

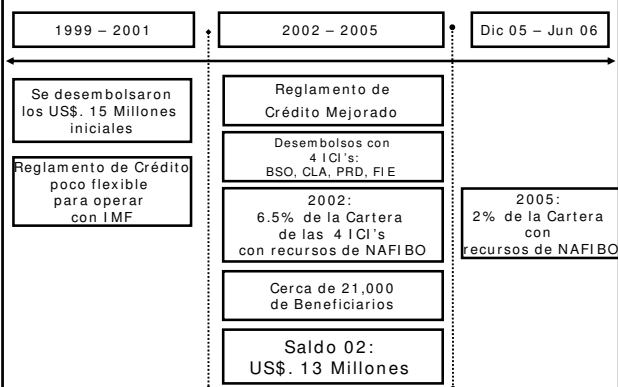
- Subprograma de Crédito: Operaciones de Crédito a las ICI participantes.
- Ejecutor: Nacional Financiera Boliviana S.A.M.
- Monto: US\$. 22,433,807
 - BID: US\$. 16,500,000 (74%)
 - Local: US\$. 5,933,807 (26%)
- Objetivo: Otorgar préstamos a corto plazo y mediano plazo a personas naturales y jurídicas del sector de la pequeña y microempresa que así lo demanden, para financiar capital de trabajo y la adquisición de activos fijos para establecer, consolidar, ampliar y/o incrementar la producción de sus actividades económicas.

- Subprograma de Cooperación Técnica:
- Apoyo Directo a las MYPES
- Ejecutor: SAT
- Monto: US\$. 20,039,060
 - BID: US\$. 16,279,967 (81%)
 - Local: US\$. 3,759,094 (19%)
- Objetivo: Apoyar al desarrollo de la capacidad empresarial de la MYPE, a través del cofinanciamiento parcial de actividades de capacitación, asistencia técnica, comercialización, entre otros. Asimismo incluye el fortalecimiento del SAT.

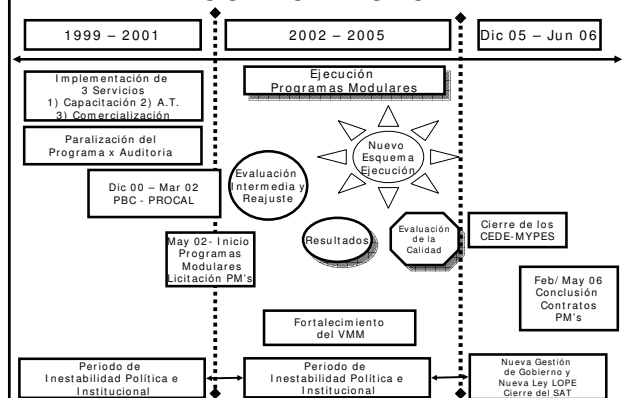
- Fortalecimiento del Viceministerio de la Microempresa (VMM)
- Ejecutor: VMM
- Monto: US\$.1,376,543
 - BID: US\$. 999,495 (73%)
 - Local: US\$. 377.048 (27%)
- Objetivo: Apoyar el desarrollo y fortalecimiento del organismo público, rector y normador del sector de la microempresa en Bolivia, a través de la contratación de consultorías técnicas para revisar y formular propuestas en temas prioritarios del marco regulatorio que afecta el desarrollo de la microempresa, entre otras actividades.

EJECUCION: PRINCIPALES HECHOS E INDICADORES

EJECUCION DEL SUBPROGRAMA DE CREDITO



EJECUCION DEL SUBPROGRAMA DE ASISTENCIA TECNICA



FORTALECIMIENTO DEL VMM

- Marco Regulatorio
- Estudios de Base - Ej: Caracterización de las MYPES
- Tarjeta Empresarial
- Mayo 2003 – Mayo 2004: Cierre del Programa

volver

Cartera ICI's y Operaciones NAFIBO 2002

Entidad	Evolución de la cartera de las ICI's (Miles de \$US) 30.06.02				Operaciones con NAFIBO (US\$. Miles) 30.06.02	
	Cientes	Cartera	% Mora	% mora 30d	Saldo	
Banco Sol	59,614	79,279	15.35	13.43	3,823	6,142
Caja Los Andes	44,109	55,811	9.68	6.77	4,703	8,176
Prodem	22,331	39,948	7.75	4.90	1,350	945
FIE	24,359	30,246	7.75	6.79	3,275	5,370
Totales		205,250			13,151	20,633

volver

Cartera ICI's y Operaciones NAFIBO 2005

Entidad	Cartera de las ICIs al 31.12.05 US\$. Miles					
	Cartera	Mora Neta	Operaciones NAFIBO			
			Saldo Vigente	%	No. Sub Prestatarios	%
Banco Sol	127,052	-9.7%	1,000	10%	2,063	15%
Caja Los Andes	146,079	-4.2%	2,000	21%	2,269	16%
PRODEM	104,408	-3.7%	5,200	54%	5,944	43%
FIE	72,497	6.3%	1,350	14%	3,529	26%
Total	450,037		9,550	100%	13,805	100%

volver

PERIODO DE INESTABILIDAD POLITICA 1999 - 2001

	1999/2	2000/1	2000/2	2001/1	2001/2	2002/1
M.Des.Econ.	Lupo					
M.Trabajo		L. Vásquez	J Pacheco	J.Pacheco	J. Pacheco	J. Chain
VMM	P. Jiménez	F. Hartmann	F. Hartmann	F. Hartmann	F. Hartmann	M. Galindo
VICI	A. Riveros	A. Riveros				
SAT	W.Flores/O. Vega	F. Sanabria	F. Sanabria	G.Monje (05)	G. Monje	G. Monje

Fuente: Evaluación Intermedia GFA Management GmbH, Agosto 2002

volver

PERIODO DE INESTABILIDAD POLITICA 2002 - 2005

	2002	2003	2004	2005	2006
MDE	O. Farfan	J. Torres X. Nogales	X. Nogales H. Grebe	W. Kreidler C. Díaz	Celinda Sosa
VMM	M. Galindo	J. Nuñez del Prado S. Soria JL Fernandez	C.Tadic L.Montero	R. Mengoa N.Valdez	R. Uchani
SAT	G. Monje	JJ Blanco	JJ Blanco	JJ Blanco	JJ Blanco

Cambio en
La Naturaleza
Jurídica del SAT

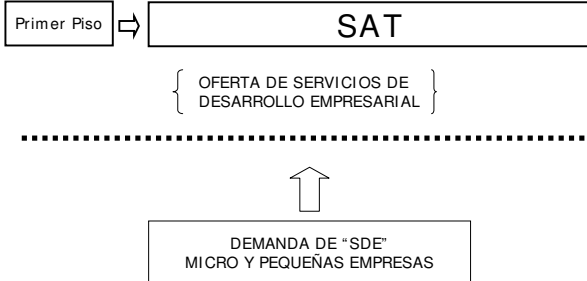
volver

- Programa Emprender. Subsidió parcialmente a las microempresas con tutorías otorgadas por entidades (de 1er piso) para que puedan consolidar su actividad económica.
- Programa Mejorar. Subsidió parcialmente la capacitación externa de MyPES (en institutos u otros centros de adiestramiento) de manera progresiva, modular, mediante cursos prácticos, aplicables y de corta duración.
- Programa Innovar-Asociar :
 - Innovar. Financió parcialmente servicios de diagnósticos integrales (a cargo de entidades o consultores especializados) que les permitió integrarse a procesos de desarrollo empresarial y otro de servicios de asistencia técnica.
 - Asociar. El Programa financió, parcialmente, el asesoramiento técnico (a cargo de entidades o consultores especializados) que les permitió integrarse a procesos de compras conjuntas, ventas, subcontratación, consorcios, exportación y otras acciones asociadas. Para ello, el SAT subsidió dos tipos de servicios: diagnósticos asociativos (que tengan como resultado planes de desarrollo asociativos) y asistencia técnica asociativa (las indicadas en dichos planes).

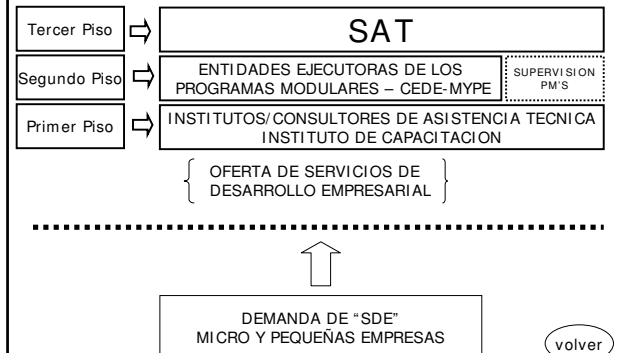
- Programa Mercados. Co-financió tanto un diagnóstico integral previo del cual se generó un plan de desarrollo empresarial, como las diversas acciones relativas a comercialización recomendadas en éste (por ejemplo: estudios de mercado, diseño de nuevas marcas, logotipos, material promocional, identificación de potenciales, clientes, participación en misiones comerciales, ferias, envío de muestras catálogos y videos al exterior, registros de pruebas bajo normas técnicas en Bolivia o el exterior, traducción de textos y manuales y diseño de envases y embalajes).
- Programa Informar. Fue el corazón de los Programas Modulares. Sus objetivos fueron informar, registrar y orientar a los empresarios y oferentes de SDE sobre los diferentes Programas del SAT, organizar las ventanillas de atención a ambas partes, administrar y proveerles a ambos información de los Programas (demandas y ofertas de cursos) así como promocionar el Programa.
- Programa Apoyo a la Oferta. Su objetivo fue mejorar la capacidad de los oferentes de SDE. El propósito fue permitirles mejorar sus niveles de calidad, actualizarlos, especializarlos para que respondan a las diversas y cambiantes demandas de capacitación y asistencia técnica de las MyPES.

volver

ESQUEMA DE EJECUCION INICIAL Sub Programa de Apoyo a la MYPEs (1999-2002)



NUEVO ESQUEMA DE EJECUCION Sub Programa de Apoyo a la MYPEs (2002 – 2005)



RESULTADOS DE DISEÑO PROGRAMA INFORMAR

DESCRIPCIÓN DE METAS	METAS TOTALES POR PROGRAMA	Ejecución al 31-12-05 (%)
1 Establecer 10 Centros de Desarrollo Empresarial en las nueve Ciudades capitales más El Alto	10	Cumplida
2 Tener implantado el sistema informático el programa informar que proveerá el Servicio de Asistencia Técnica, permita la interconectividad de los diferentes Programas impulsados por el SAT	1	Cumplida
3 Orientar 85,000 usuarios de los programas impulsados por el Servicio de Asistencia Técnica, así como a las personas que acuden a los Centros de Desarrollo Empresarial	85,000	Cumplida
4 Entregar 210 informes globales de los Centros de Desarrollo Empresarial a todas instituciones en convenio con el SAT (incremento en el Semestre)	210	Cumplida
5 Otorgamiento de al menos 40,000 Cédulas Empresariales a Micro y Pequeñas Empresas	40,000	96%
6 Verificación in situ de la elegibilidad y los datos proporcionados de al menos 9,000 MYPEs	9,000	Cumplida

Fuente: Evaluación Final PM/ SAT – CEPRI Marzo 2006

RESULTADOS DE DISEÑO PROGRAMA EMPRENDER

DESCRIPCIÓN DE METAS	METAS TOTALES POR PROGRAMA	Ejecución al 31-12-05 (%)
1 Instalar 10 ventanillas de información para las Micro y Pequeña Empresa en las nueve ciudades capitales, y El Alto con sus respectivos recursos humanos, equipo y mobiliario.	10	Cumplida
2 Acreditar a 100 ICAPs. Que presenten alto potencial de atención a las Micro Empresas con servicios de Tutorías.	100	Cumplida
3 Distribuir información sobre la oferta de ICAPs en materia de Tutorías, a un mínimo de 10,000 Micro empresas del país.	10,000	Cumplida
4 Apoyar a las ofertas de ICAPs en convenio con el Programa con información sobre las demandas insatisfechas en materia de tutorías de Micro empresas, así como sobre los productos más adecuados para atender el sector.	40	Cumplida
5 Rescatar 8,500 bonos de Tutoría a la Microempresa aplicados a las ICAPs en Convenio con el SAT.	8,500	77%

Fuente: Evaluación Final PM/ SAT – CEPRI Marzo 2006

RESULTADOS DE DISEÑO PROGRAMA MEJORAR

DESCRIPCIÓN DE METAS	METAS TOTALES POR PROGRAMA	Ejecución al 31-12-05 (%)
1 Instalar 10 ventanillas de información para las Micro y Pequeña Empresa en las 9 ciudades capitales y El Alto con sus respectivos recursos humanos, equipo y mobiliario.	10	Cumplida
2 Acreditar en el transcurso del Programa a 200 ICAPs. Que tengan alto potencial de atención a la Micro y Pequeña empresas.	200	Cumplida
3 Distribuir información sobre la oferta de ICAPs al menos a 65,000 micro y pequeñas empresas del país.	65,000	Cumplida
4 Apoyar a las ofertas de ICAPs en convenio con el Programa con el Programa con información sobre las demandas de capacitación de las Micro y pequeñas empresas, así como sobre los productos más adecuados para atender el sector.	40	Cumplida
5 Rescatar al menos 65,000 bonos de Capacitación a la Micro y Pequeña empresa aplicados a las ICAPs en Convenio.	65,000	Cumplida

Fuente: Evaluación Final PM/ SAT – CEPRI Marzo 2006

RESULTADOS DE DISEÑO PROGRAMA INNOVAR

1 Acreditación de IATs y/o Consultores individuales.	100	Cumplida
2 Distribuir información sobre la oferta de las IATs/CIs, Diagnósticos y Asistencias Técnicas existente en el Programa a un mínimo de 3,000 MYPEs del país, y apoyar a las ofertas de las IATs/CIs en Convenio con el Programa, con información sobre las demandas insatisfechas en materia de Diagnóstico Integral y Asistencias Técnicas de las MYPEs, así como sobre los productos más adecuados para atender el sector.	3,000	Cumplida
3 Incentivar la compra de servicios de diagnósticos integrales a MYPEs.	2,863(*)	Cumplida
4 Incentivar la compra de servicios de asistencia técnica a MYPEs.	3,950(*)	86%

Fuente: Evaluación Final PM/ SAT – CEPRI Marzo 2006

RESULTADOS DE DISEÑO PROGRAMA ASOCIAR

1	Acreditación de IATs y/o Consultores individuales	30	Cumplida
2	Distribuir información sobre la oferta de las IATs/CIs, Diagnósticos Asociativos, y Asistencias Técnicas Asociativas existentes en el Programa a un mínimo de 1.000 MyPEs del país, y apoyar a las oferta de las IATs/CIs en Convenio con el Programa, con información sobre las demandas insatisfechas en materia de Diagnósticos Asociativos y Asistencias Técnicas Asociativas de las MyPEs, así como sobre los productos mas adecuados para atender el sector;	1,000	Cumplida
3	Incentivar la compra de servicios de diagnósticos asociativos a MyPEs.	750	Cumplida
4	Incentivar la compra de servicios de asistencia técnica asociativa a MyPEs.	1,238(*)	64%

Fuente: Evaluación Final PM/ SAT – CEPRI Marzo 2006

RESULTADOS DE DISEÑO PROGRAMA MERCADOS

DESCRIPCIÓN DE METAS	METAS TOTALES POR PROGRAMA	Ejecución al 31-12-05 (%)
1 Acreditación de IATs y/o Consultores individuales.	40	Cumplida
2 Distribuir información sobre la oferta de las IATs/CIs, Diagnósticos Integrales, Servicios de Apoyo a la Comercialización SACs y sobre información comercial a un mínimo de 1.000 MyPEs del país, y apoyar a las oferta de las IATs/CIs en Convenio con el Programa y de aquellos Proveedores de SACs, con información sobre las demandas insatisfechas en materia de Diagnósticos Integrales y SACs de las MyPEs, así como sobre los productos mas adecuados para atender el sector;	1,000	Cumplida
3 Incentivar la compra de servicios de diagnósticos integrales a MyPEs.	1,000	Cumplida
4 Incentivar la compra de servicios de apoyo a la comercialización a MyPEs.	1,000	Cumplida
5 Monto de Co-financiamiento en US\$.	1,950,381 (**)	94%

Fuente: Evaluación Final PM/ SAT – CEPRI Marzo 2006

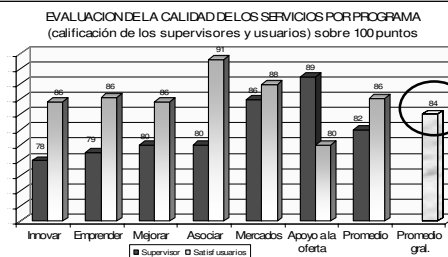
RESULTADOS DE DISEÑO PROGRAMA APOYO A LA OFERTA

1	Relevar, en el transcurso del Programa, la oferta de 30 proveedores de servicios de apoyo a la oferta de SDE, que presenten alto potencial de responder a la demanda las Instituciones en Convenio con el SAT.	30	Cumplida
2	Distribuir información sobre la oferta de los proveedores de servicios de apoyo a la oferta de SDE relevados a un mínimo de 100 Instituciones en Convenio con el SAT, y apoyar a los proveedores de servicios de apoyo a la oferta de SDE, con información sobre las demandas insatisfechas de las Instituciones en Convenio con el SAT en materia de los productos impulsados por el Programa.	100	Cumplida
3	Incentivar la compra de servicios de apoyo a la oferta de SDE de 150 Instituciones o Consultores de que ofertan SDE, a través de la aprobación de co-financiamientos de proyectos de servicios de apoyo a la oferta de SDE.	150	Cumplida
4	Monto de Co-financiamiento en US\$.	250,000	99%

Fuente: Evaluación Final PM/ SAT – CEPRI Marzo 2006

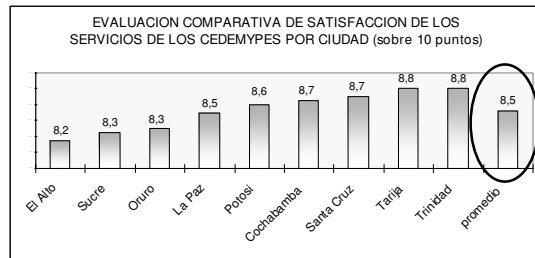
[volver](#)

EVALUACION DE LA CALIDAD DEL SERVICIO POR PROGRAMA



Fuente: SAT – Proceso de Supervisión

EVALUACION DE LA CALIDAD DEL SERVICIO POR DEPARTAMENTO



Fuente: SAT – Proceso de Supervisión

[volver](#)

APENDICE IV:

Esquema:
Entrevistas en Profundidad

INFORME DE TERMINACION DE PROYECTO

CONTRATO DE PRESTAMO PROGRAMA DE APOYO INTEGRAL A LA PEQUEÑA Y MICROEMPRESA (1020 SF-BO)

ESQUEMA PARA ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD

1. ASPECTOS POSITIVOS DEL SUBPROGRAMA

- Cuáles fueron los principales aspectos positivos del Subprograma?
- Cuáles fueron los principales aspectos positivos para su entidad?
- Cuál es su criterio sobre la Sostenibilidad del Programa?

2. ASPECTOS NEGATIVOS DEL SUBPROGRAMA

- Cuáles fueron los principales aspectos negativos del Subprograma?
- Cuáles fueron los principales aspectos negativos para su entidad?

3. LECCIONES APRENDIDAS

- Cuáles fueron las principales lecciones aprendidas que deja el Subprograma?
- Cuáles fueron las principales lecciones aprendidas para su entidad?

Anexo 5 – Datos Memoria Institucional
SAT 2006

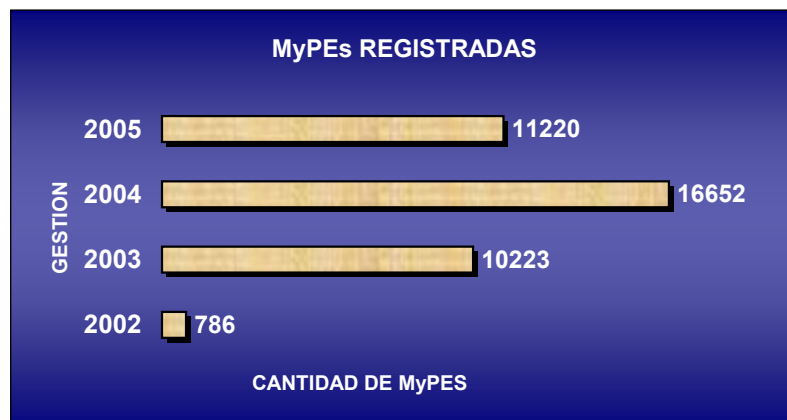
BONOS ENTREGADOS POR PROGRAMA MODULAR SEGÚN CIUDADES

CIUDAD	MEJORAR SEMESTRES									EMPRENDER SEMESTRES										MERCADOS SEMESTRES																												
	II/2002		I/2003		II/2003		I/2004		II/2004		I/2005		II/2005				II/2002		I/2003		II/2003		I/2004		II/2004		I/2005		II/2005				II/2002		I/2003		II/2003		I/2004		II/2004		I/2005		II/2005			
	I	II	III	IV	V	VI	VII		I	II	III	IV	V	VI	VII		I	II	III	IV	V	VI	VII		I	II	III	IV	V	VI	VII		I	II	III	IV	V	VI	VII									
La Paz	239	541	1938	2952	2669	2005	2399	13.77%	7	39	103	40	138	200	154	6.71%	6	33	50	91	96	0	0	21.41%																								
El Alto	187	792	1020	2483	2891	1642	1989	11.90%	26	48	109	208	171	199	282	10.27%	3	17	26	39	28	0	0	8.77%																								
Cochabamba	83	2284	3201	4611	4053	2648	3212	21.72%	4	108	149	653	374	313	535	21.03%	2	20	41	59	40	0	0	12.57%																								
Santa Cruz	84	1756	1911	4305	3496	2034	2285	17.16%	0	80	86	213	350	219	286	12.15%	1	28	37	37	47	0	0	11.64%																								
Oruro	0	593	1387	1899	2769	2677	2901	13.22%	0	49	77	645	678	303	194	19.16%	0	7	30	60	62	0	0	12.34%																								
Sucre	0	114	558	2238	2018	2667	2588	11.01%	0	15	182	221	218	364	426	14.04%	0	0	59	79	45	0	0	14.20%																								
Tarja	0	28	525	687	1979	1713	1761	7.23%	0	9	79	212	185	235	278	9.83%	0	0	24	66	28	0	0	9.15%																								
Potosí	0	0	0	417	736	261	363	1.92%	0	0	4	123	52	111	207	4.89%	0	0	6	55	37	0	0	7.60%																								
Trinidad	0	0	0	69	145	561	470	1.35%	0	0	0	2	38	26	3	0.68%	0	0	0	2	22	0	0	1.86%																								
Cobija	0	0	0	33	227	215	200	0.73%	0	0	0	11	24	37	54	1.24%	0	0	0	1	5	0	0	0.47%																								
TOTAL NACIONAL	593	6108	10540	19694	20983	16423	18168		37	348	789	2328	2228	2007	2419		12	105	273	489	410	0	0																									
ACUMULADO	92509								10156								1289																															

CIUDAD	INNOVAR (DI)								INNOVAR(AT)								ASOCIAR(DA)								ASOCIAR(ATA)							
	SEMESTRES								SEMESTRES								SEMESTRES								SEMESTRES							
	II/2002	I/2003	II/2003	I/2004	II/2004	I/2005	II/2005	%	II/2002	I/2003	II/2003	I/2004	II/2004	I/2005	II/2005	%	II/2002	I/2003	II/2003	I/2004	II/2004	I/2005	II/2005	%	II/2002	I/2003	II/2003	I/2004	II/2004	I/2005	II/2005	%
	I	II	III	IV	V	VI	VII		I	II	III	IV	V	VI	VII		I	II	III	IV	V	VI	VII		I	II	III	IV	V	VI	VII	
La Paz	4	102	96	136	188	264	362	26.51%	0	15	54	134	174	276	572	24.99%	5	37	5	20	98	37	12	7.98%	0	0	6	4	37	55	31	8.38%
El Alto	3	31	32	40	49	82	118	8.17%	0	14	25	50	63	83	167	8.20%	17	33	42	58	68	45	95	13.34%	0	0	17	18	53	38	119	15.43%
Cochabamba	7	60	24	92	80	98	112	10.89%	0	26	32	77	67	136	201	11.00%	0	20	34	4	18	0	0	2.83%	0	0	21	0	15	6	7	3.09%
Santa Cruz	4	48	34	82	87	175	236	15.33%	0	32	73	105	140	167	345	17.58%	0	12	21	35	121	165	399	28.07%	0	0	12	0	28	35	382	28.78%
Oruro	0	15	61	108	121	170	142	14.20%	0	0	17	79	145	239	260	15.10%	0	0	44	180	109	59	151	20.24%	0	0	6	66	39	122	101	21.03%
Sucre	0	0	80	57	90	157	134	11.92%	0	0	19	69	62	106	215	9.61%	0	0	0	15	66	45	13	5.18%	0	0	0	0	29	40	8	4.85%
Tarija	0	2	18	60	38	83	67	6.17%	0	0	9	34	56	139	139	7.69%	0	0	19	61	82	13	10	6.90%	0	0	0	10	42	96	57	12.91%
Potosí	0	0	3	104	53	19	22	4.63%	0	0	0	21	63	65	60	4.26%	0	0	0	46	334	0	18	14.83%	0	0	0	0	33	51	4	5.54%
Trinidad	0	0	0	2	11	8	9	0.69%	0	0	0	0	18	10	3	0.63%	0	0	0	0	0	17	0	0.63%	0	0	0	0	0	0	0	0.00%
Cobija	0	0	0	2	11	31	21	1.50%	0	0	0	1	1	15	29	0.94%	0	0	0	0	0	0	0	0.00%	0	0	0	0	0	0	0	0.00%
TOTAL NACIONAL	18	258	348	683	728	1087	1223		0	87	229	570	789	1236	1991		22	102	165	419	896	381	698		0	0	62	98	276	443	709	
ACUMULADO	4345								4902								2683								1588							

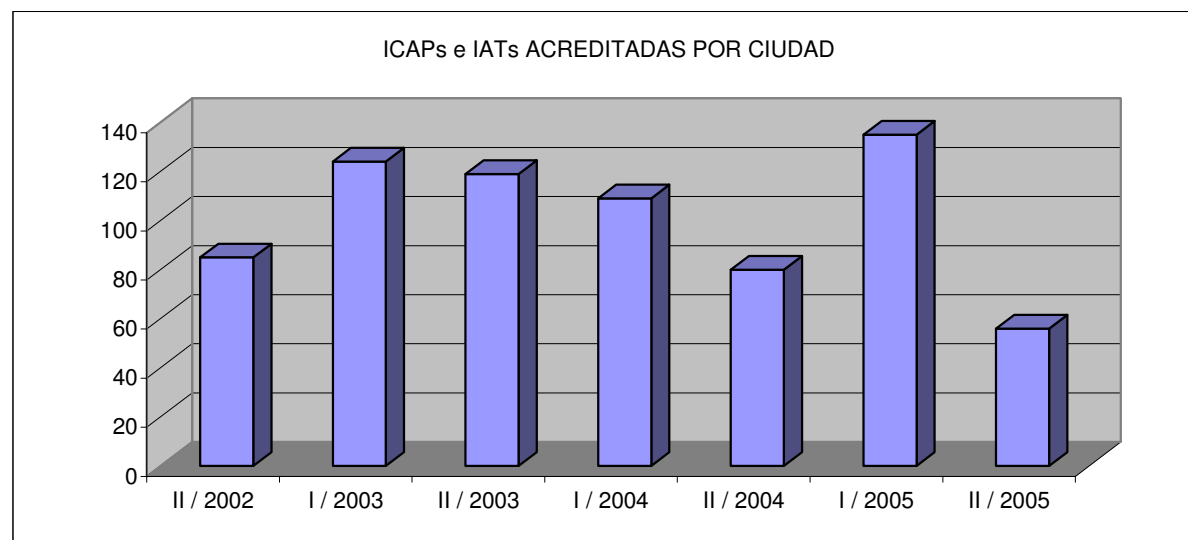
MyPEs REGISTRADAS POR CIUDADES

	2002	2003	2004	2005	Acumulado
La Paz	250	1731	2256	1838	6075
El Alto	237	2123	2311	1180	5851
Cochabamba	129	1978	2308	1318	5733
Santa Cruz	170	1985	2974	2435	7564
Oruro	0	1034	2286	808	4128
Sucre	0	942	1783	1383	4108
Tarija	0	409	1351	1092	2852
Potosi	0	21	917	535	1473
Trinidad	0	0	247	341	588
Cobija	0	0	219	290	509
TOTAL NACIONAL	786	10223	16652	11220	38881



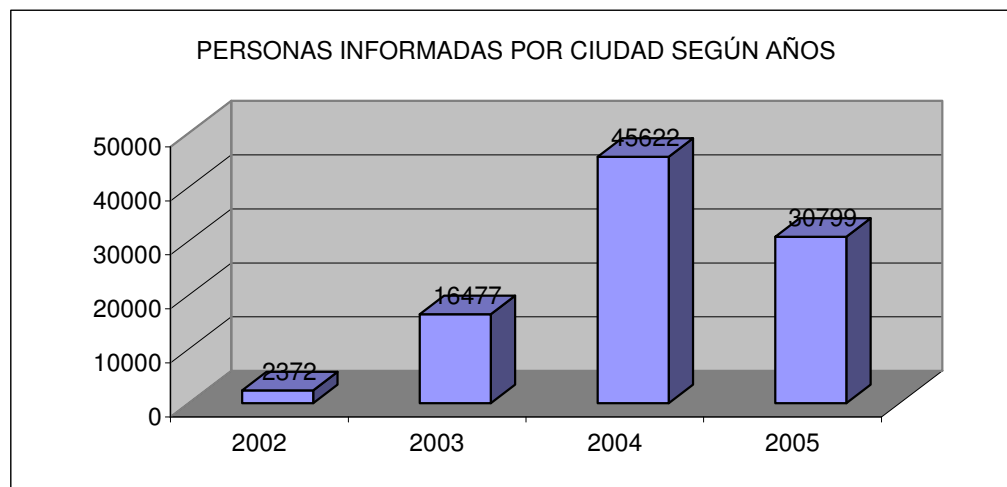
ICAPs e IATs ACREDITADAS POR CIUDAD

PERIODO	LA PAZ	EL ALTO	COCHABAM	SANTA CRUZ	ORURO	SUCRE	TARIJA	POTOSI	BENI	COBIJA	TOTAL
II / 2002	24	19	24	17	1	0	0	0	0	0	85
I / 2003	25	7	10	26	26	15	15	0	0	0	124
II / 2003	30	6	9	20	12	16	15	11	0	0	119
I / 2004	25	4	7	18	12	15	7	10	5	6	109
II / 2004	24	4	5	11	4	7	5	11	4	5	80
I / 2005	51	9	14	5	5	21	9	13	2	6	135
II / 2005	25	2	2	1	3	9	8	3	1	2	56
Total	204	51	71	98	63	83	59	48	12	19	708



PERSONAS INFORMADAS POR CIUDAD SEGÚN AÑOS

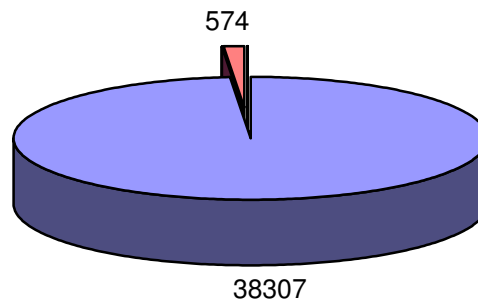
	2002	2003	2004	2005	Acumulado
La Paz	361	2932	5123	2756	11172
El Alto	580	3193	5493	4010	13276
Cochabamba	359	2021	10335	4105	16820
Santa Cruz	1072	3162	7341	6713	18288
Oruro	0	2804	5034	1462	9300
Sucre	0	1173	5432	5464	12069
Tarija	0	946	2167	1739	4852
Potosi	0	246	1962	2031	4239
Trinidad	0	0	1363	1958	3321
Cobija	0	0	1372	561	1933
TOTAL NACIONAL	2372	16477	45622	30799	95270



NÚMERO DE MyPEs ATENDIDAS POR TAMAÑO

GESTIONES 2002 - 2005			
	MICRO EMPRESA	PEQUEÑA EMPRESA	TOTAL
MyPEs	38307	574	38881

NÚMERO DE MyPEs ATENDIDAS POR TAMAÑO



MICROEMPRESA: son aquellas cuyo personal está entre 1 a 10 empleados, sus activos productivos por un valor inferior a 350 salarios mínimos y ventas anuales por un valor inferior o igual a 1350 salarios mínimos mensuales

PEQUEÑA EMPRESA: son aquellas que su personal está entre 11 a 20 empleados, sus activos productivos por un valor entre 351 y 1800 salarios mínimos mensuales y ventas anuales por un valor inferior o igual a 4500 salarios mínimos mensuales

**NUMERO DE SERVICIOS OFRECIDOS E INDICE DE REPETICIÓN
GESTIONES 2002 - 2005**

Nro_Servicios	Cantidad de Mypes	Cantidad Total de Servicios (*)
1	11492	11452
2	6007	11974
3	3099	9257
4	2107	8388
5	1706	8490
6	1945	11640
7	748	5216
8	556	4428
9	386	3454
10	371	3690
11	251	2731
12	233	2766
13	127	1621
14	73	992
15	28	395
16	30	450
17	13	191
18	26	438
19	9	141
20	3	50
21	7	117
23	1	23
24	2	48
25	3	75
26	4	104
27	1	27
29	1	29
31	1	31
32	1	32
53	1	53
54	1	54
59	1	59
80	1	80
	29235	88496

I.R.(**)	3.027
-----------------	--------------

* La cantidad total de servicios es el resultado del número de servicios por la cantidad de MyPEs

** El Indice de Repetición es el resultado de cantidad total de servicios/cantidad de MyPEs

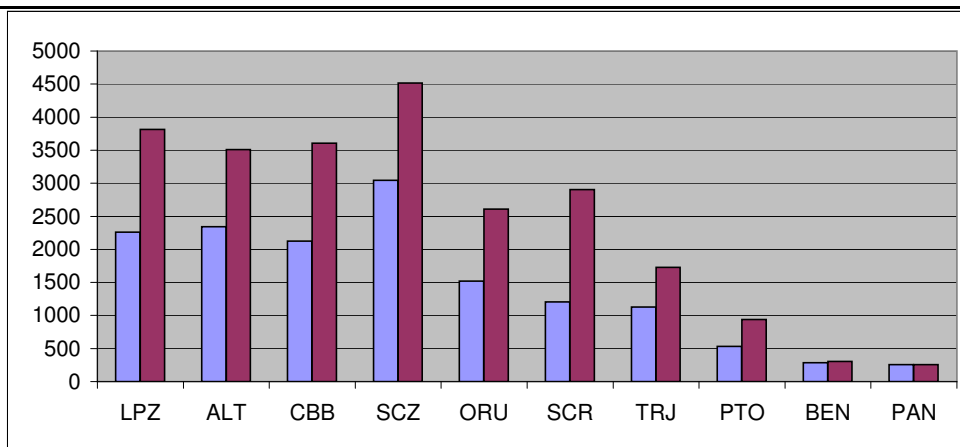


S.A.T.

NUMERO DE MyPEs REGISTRADAS SEGÚN GÉNERO DEL PROPIETARIO

MyPEs Registradas - Propietarios

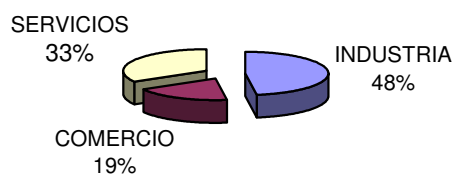
	GESTIONES 2002 - 15/09/2005										TOTAL	%
	LPZ	ALT	CBB	SCZ	ORU	SCR	TRJ	PTO	BEN	PAN		
HOMBRES	2260	2343	2126	3046	1518	1204	1126	533	285	255	14696	37.81
MUJERES	3815	3508	3607	4518	2610	2904	1726	939	303	255	24185	62.19
TOTAL REGISTRADO	6075	5851	5733	7564	4128	4108	2852	1472	588	510	38881	



MyPEs USUARIAS POR SECTOR ECONÓMICO

Sector Economico	Porcentaje	Mypes
INDUSTRIA	47.89	18621
COMERCIO	18.90	7348
SERVICIOS	33.21	12912
		38881

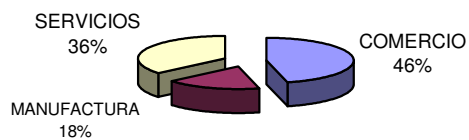
MyPEs USUARIAS POR SECTOR ECONÓMICO



Estudio de Actualización

Sector Economico	Porcentaje
COMERCIO	46
MANUFACTURA	18
SERVICIOS	36

Estudio de Actualización





COBERTURA DE EMPRESAS POR LOS CEDE-MyPEs

USUARIAS DE LOS PROGRAMAS DEL SAT EN RELACION AL ESTUDIO DE ACTUALIZACIÓN

CEDE MYPE	2002	2003	2004	2005	TOTAL		
					Nº Mypes SAT	Nº de MyPE's (*)	% s/Grupo Objetivo(**)
LA PAZ	206	1607	2604	2281	6698	33951	19.73%
EL ALTO	152	1309	2626	1768	5855	23876	24.52%
COCHABAMBA	73	1945	3047	2048	7113	22240	31.98%
SANTA CRUZ	66	1955	3293	2693	8007	45410	17.63%
ORURO	0	954	2495	1768	5217	8482	61.51%
SUCRE	0	760	1989	2037	4786	7810	61.28%
TARIJA	0	342	1427	1571	3340	6813	49.02%
POTOSI	0	11	894	620	1525	5669	26.90%
TRINIDAD	0	0	152	334	486	2406	20.20%
COBIJA	0	0	149	308	457	885	51.64%
TOTAL	497	8883	18676	15428	43484	157542	36%

(*) Número de MyPEs según Estudio de Actualización socioeconómica de la MyPE

(**) Grupo objetivo es el porcentaje de MyPEs usuarias de los Programas del SAT en correspondencia a la línea de base del Estudio de Actualización

MyPEs USUARIAS POR GÉNERO

SERVICIOS		Nº de Servicios	porcentaje
TUTORIA	HOMBRES	2292	35.00
	MUJERES	4191	65.00
CAPACITACION	HOMBRES	20632	27.00
	MUJERES	55503	73.00
ASISTENCIA TECNICA	HOMBRES	2245	67.00
	MUJERES	1099	33.00
SACs	HOMBRES	935	58.00
	MUJERES	664	42.00
DIAGNOSTICO INTEGRAL (INN)	HOMBRES	2004	65.00
	MUJERES	1095	35.00
DIAGNOSTICO INTEGRAL (MER)	HOMBRES	654	70.00
	MUJERES	286	30.00
DIAASO	HOMBRES	680	39.00
	MUJERES	1067	61.00
ATASO	HOMBRES	512	40.00
	MUJERES	770	60.00
AT MOSULARIZADA	HOMBRES	38	54.00
	MUJERES	32	46.00
TOTAL		94699	

ASISTENCIA A FERIAS

CIUDAD	FERIA	
	INTERNACIONAL	NACIONAL
La Paz	117	87
El Alto	12	19
Cochabamba	56	89
Santa Cruz	9	6
Oruro	5	25
Sucre	4	16
Tarija	6	1
Potosi	4	2
Trinidad	0	3
Cobija	0	0
TOTAL NACIONAL	213	248
	461	

SERVICIOS EN MEDIO AMBIENTE

CIUDAD	Asistencias Medio Ambiente
La Paz	1
El Alto	3
Cochabamba	49
Santa Cruz	13
Oruro	1
Sucre	
Tarija	
Potosi	
Trinidad	
Cobija	
TOTAL NACIONAL	67

RESULTADO DE VERIFICACION

Del 1º de Noviembre de 2004 al 31 de Diciembre del 2005

CEDE MYPE	VERIFICACION			
	Registro	Positiva	Negativa	%
LA PAZ	2042	1951	52	16
EL ALTO	1278	1394	175	11
COCHABAMBA	1479	1451	66	12
SANTA CRUZ	2514	2545	87	21
ORURO	931	934	70	8
SUCRE	1454	1493	33	12
TARIJA	1256	1201	58	10
POTOSI	565	631	65	5
TRINIDAD	411	407	1	3
COBIJA	300	291	0	2
TOTAL	12230	12298	607	100

NÚMERO DE MYPES ASESORADAS EN DIFERENTES AREAS (ASISTENCIA TÉCNICA)

Gestión	691
Producción	384
Recursos Humanos	99
Comercializacion	258
TOTAL	1432



**RESUMEN EJECUTIVO
EVALUACION FINAL
DE LOS PROGRAMAS MODULARES DEL SAT**

**Contrato de Préstamo BID N° 1020/SF-BO
Programa de Apoyo Integral a la Pequeña y Microempresa
Subprograma de Cooperación Técnica
Componente: Apoyo Directo a las Pequeñas y Microempresas**



MARZO 2006

El presente Informe corresponde a la Evaluación Final de los Programas Modulares del Servicio de Asistencia Técnica, SAT, vinculados al Contrato de Préstamo BID N° 1020/SF-BO, Programa de Apoyo Integral a la Pequeña y Microempresa Subprograma de Cooperación Técnica – Apoyo Directo a las Pequeñas y Microempresas (MYPES).

EL CONTEXTO ECONÓMICO DE LOS PROGRAMAS MODULARES.

Bolivia ha vivido un largo periodo de transición económica, aun no concluida, en la que un dilema central ha marcado al país, cual es la contradicción existente entre sus capacidades de generación de excedentes económicos, producción y riqueza, y sus dificultades estructurales vinculadas a la redistribución de dicha riqueza. La ausencia, en su debido momento, de una opción industrializadora desde el Estado ha permitido, a lo largo de la historia económica boliviana, la supervivencia de una estructura económica que generalmente es denominada como de “base estrecha”, basada en la explotación de diversos recursos naturales de origen minero, pero carente de un sector secundario, de cierto nivel de desarrollo, que requiera del desarrollo del mercado interno y que pueda proyectarse hacia los mercados externos, a partir de empresas que posean importantes niveles de competitividad basados en su productividad.

Esta opción histórica ha contribuido a consolidar en Bolivia una fuerte dinámica de exclusión social y de debilidad de los mercados competitivos del país, de modo que: crecimiento y alza del desempleo, aparecen “naturalmente” como fenómenos gemelos al interior de un modelo de desarrollo modernizador pero excluyente. Sin embargo, como si esta situación no fuese ya de por sí lo suficiente mala, ella ha tendido, desde inicios del nuevo siglo XXI, a empeorar drásticamente, de tal modo que el crecimiento se ha estancado, a la vez que la caída del empleo sigue un curso inexorable a la baja.

Enfrentar esta situación requiere, en las economías exportadoras de base económica dual, el poder establecer un adecuado encadenamiento entre un sector moderno y crecientemente globalizado y la economía de las MYPES volcadas al mercado interno, que generan la mayor parte del empleo, aun cuando no del producto. Sin ello, parece imposible el redistribuir los excedentes económicos y generar producción y riqueza de un modo más equitativo, más aun cuando la opción de generación de una nueva dinámica de economía cerrada y de industrialización sustituidora de importaciones, impulsada desde el Estado, parece haber cerrado sus opciones hace casi medio siglo atrás.

LAS MYPES BOLIVIANAS Y LA ESTRUCTURA DEL EMPLEO.

Una figura bastante usual para describir la estructura de generación de empleo e ingresos de la actual Economía Boliviana, es la de una pirámide invertida. El 83,25% de la fuerza de trabajo boliviana se desempeña al interior de unidades económicas familiares, en economías campesinas y en microempresas de menos de 5 personas, todas las cuales producen agregadamente un 24,17% del PIB. De otro lado, un exiguo grupo de “grandes empresas” (7% del total), que son definidas como tales en tanto emplean más de 50 personas cada una, son quienes generan el 65,1% del Producto Interno Bruto Boliviano. Entre medio de ambos segmentos, se localiza un grupo de pequeños y medianos productores quienes generan el 8,65% del empleo y el 5,75% del Producto Interno Bruto (Delgadillo, H.; MTyM, 1999).

De acuerdo a estas cifras, las empresas de pequeña escala (micros, pequeñas y medianas (Mipyme), generan en Bolivia cerca del 29,82% del PIB y el 91,9% del empleo nacional. Es esa realidad la que muestra que los mecanismos de distribución del ingreso vigentes en la actualidad, difícilmente pueden llevar a Bolivia a alcanzar mayores niveles de inclusión social si no se logra aumentar la participación de las Mipyme en el Ingreso Nacional, situación que no puede lograrse por mera decisión política de la autoridad, sino que requiere de un trabajoso proceso de elaboración e implementación de políticas públicas orientadas a mejorar, en los mercados internos y externos, la competitividad de dichas empresas.

En los últimos años se observa una declinación en las tasas de crecimiento del PIB de Bolivia, conjuntamente a una aceleración en las tasas de aumento de la pobreza, de tal modo que, cuando el crecimiento aumenta no por ello la pobreza declina, pero cuando cae el crecimiento, entonces la pobreza aumenta drásticamente.

El diseño de los Programas Modulares del SAT fue realizado de cara a esta problemática, aun cuando no se planteó de un modo demasiado nítido, dentro de dicho diseño, cuales eran las modalidades de articulación económica deseables de promover entre aquellos sectores sobre los cuales se deseaba intervenir. En efecto, la modernización y progreso competitivo de las MYPES se convirtió, desde las fases más elementales del diseño de los Programas Modulares, en un objetivo central para el SAT.

Los Programas Modulares del SAT fueron diseñados en la idea de potenciar esencialmente las opciones de encadenamiento entre el sector MYPE y el sector secundario-exportador, o bien el desarrollo del sector MYPE de un modo autónomo. Mientras el **Programa Innovar-Asociar** y el **Programa Emprender**, eran particularmente adecuados para potenciar el desarrollo de nuevas empresas y el encadenamiento de ellas con empresas de tamaño mayor, al interior de dinámicas innovadoras y orientadas al comercio exterior (lo que en definitiva no ocurrió), el **Programa Mejorar** parecía el más adecuado para potenciar, vía capacitación, la competitividad de las empresas más pequeñas y orientadas al mercado interno. **El programa Mercados**, por su parte, parecía adecuado para ambos grupos de empresas. Sin embargo, como veremos en el informe final, con mayor nivel de detalle, la orientación de demanda de los Programas Modulares sesgó inevitablemente la ejecución de cada modulo solo hacia aquella parte de su potencial que era efectivamente demandada por las empresas de base.

Hacia inicios de 1999, aparecía como indispensable, desde una óptica política, el que el Gobierno Boliviano apareciese focalizado en atender un tema que la opinión pública visualizaba como relevante, aun ella cuando no entendiéndose del todo como y porqué lo era. De ese modo los primeros recursos del préstamo BID, administrado por el SAT, se canalizaron, siguiendo un modelo de Oferta, vía asociaciones gremiales y dichos recursos aparecieron más bien destinados a aplacar un cierto descontento social, ganando simpatías entre las dirigencias de la MYPE, que a abordar seriamente el tema del desarrollo competitivo de las empresas de base.

Esta fase llegó a su fin lógico por evolución natural, vale decir, cuando el volumen de los recursos declarados por el BID como no elegibles superó el umbral de lo técnicamente aceptable, y a causa de ello se incumplieron condiciones contractuales vinculadas al préstamo, cesó la reposición del fondo rotatorio y, en 2001, la operación se “congeló”. Esta situación sin duda tuvo su origen al interior del Estado y aun cuando ella involucró a los niveles directivos del SAT de la época, buena parte de la responsabilidad fue de carácter ministerial, en tanto la institucionalidad seleccionada para ejecutar dicha primera fase de la operación del préstamo, lo fue desde dichas esferas.

A partir de ello, un rol central en la evolución de la ejecución de los Programas Modulares del SAT quedó determinado por la presencia de una importante crisis de legitimidad de esta institución al interior de las MYPES y también entre las autoridades de gobierno, crisis en medio de la cual esta institución debió asumir las labores correctivas de la fase anterior, otorgando continuidad a la ejecución de los programas del SAT, ala vez que utilizaba nuevos instrumentos y nuevas modalidades institucionales de aplicación de las mismas.

Sin embargo, la visión de la crisis afincada al interior de los movimientos sociales, quienes a partir de 2003 comienzan a hacer sentir su fuerza incluso en el interior del poder ejecutivo, resultó extremadamente disfuncional al despliegue de los Programas Modulares del SAT. A través de ellos, más que predominar una visión que otorgara al SAT un rol crucialmente importante en los modos de enfrentar la crisis de las MYPES desde las políticas publicas, ganó predominio una visión que enfatizó la denuncia de la corrupción de la institución (fundada en sus actuaciones en la primera fase del programa), uniendo a dichas críticas un juicio de ineficiencia operativa de la segunda fase de la ejecución.

Estas percepciones, en parte reales y a veces extremadamente sesgadas, han condicionado, de un modo muy contundente, el modo como las autoridades ministeriales, las dirigencias de los empresarios de las MYPES, e incluso muchos empresarios de base, se han aproximado en terreno a los Programas Modulares del SAT. Desafortunadamente entre los principales dirigentes de las MYPES, especialmente en El Alto y La Paz, las ideas predominantes con relación a las políticas a seguir, se contraponían de un modo radical al despliegue de los Programas Modulares. En su visión el grueso, sino la totalidad de los profesionales universitarios, vinculados a la “sociedad blanca” y que ofrecen servicios de consultoría, no poseen la más mínima capacidad para aportar a las

MYPES algún valor agregado. En su visión la existencia de subsidios a la demanda para cofinanciar consultoría, son meros mecanismos de captura de recursos desde las capas medias profesionales, en tanto, también desde su punto de vista, son solo los empresarios MYPE quienes poseen las capacidades técnicas necesarias para ofertar SDE de cierto valor a sus colegas. En opinión de este estrato de dirigentes MYPES, bajo cuya dirección se encuentra hoy el Ministerio del área, cualquier mecanismo de mercado para proveer SDE a las MYPES, es de por sí repudiable ex ante cualquier evaluación de terreno, y si las evaluaciones ex post muestran lo contrario, algo erróneo debe existir en ellas, pues nadie mejor que dichos dirigentes MYPE estaría en condiciones de determinar cual es el real interés de sus asociados.

En nuestra visión, luego de recorrer el país y entrevistar tanto a empresarios de base como a las dirigencias de las MYPE de mayor representatividad, concluimos, por el contrario, que los programas del SAT han presentado un carácter eminentemente positivo. Ellos han expresado, desde su origen, un intento altamente tecnificado de lograr un acercamiento entre esferas económicas, sociales y políticas disímiles y heterogéneas, cual son el mundo MYPE de un lado y el Estado y el sector moderno de la Economía boliviana de otro, incluyendo por cierto a las capas profesionales que a lo largo de periodos bastante prolongados han demostrado poder aportar un significativo valor agregado a las MYPES Bolivianas¹.

Programas de la naturaleza de los Programas Modulares, fueron desarrollados a partir de supuestos totalmente distintos a los anteriormente descritos, sin embargo muchos dirigentes MYPE que no compartían la crítica radical a estos, se sumaron, a lo largo del periodo 2002-2004, a la crítica al SAT, debido a su rechazo a los procedimientos operativos de sus programas, los que no lograban aparecer ante ellos como un intento de superación real de aquella primera fase que tanto rechazo les producía.

Sin embargo, pese a dichos juicios, en opinión del equipo evaluador, el diseño de una segunda fase del Contrato de Préstamo BID 1020/SF-BO representó uno de los intentos más serios realizados en Bolivia, e incluso en Latinoamérica, para sentar las bases de la construcción de una economía de “base ancha”, generando así los cimientos para una sociedad mucho más equitativa e inclusiva.

Los programas del SAT, en esencia, han sido un intento de incluir dentro de una estructura institucional integrada, al personal del Estado que desea desarrollar políticas públicas de carácter equitativo e inclusivo hacia las MYPES, con estratos de profesionales que buscaban objetivos similares desde la sociedad civil, vale decir profesionales independientes y empresas proveedoras de SDE, que desean también aportar a la modernización de las MYPES y por supuesto a decenas de miles de empresarios de base y dirigentes de la MYPE, que solicitan con urgencia un apoyo público al desarrollo de su sector. Pese a esto, no puede perderse de vista el hecho que el SAT, si bien lanzó sus Programas Modulares basándose en modelos institucionales sofisticados e innovadores, lo que ya era de por sí muy complejo, además lo hizo enfrentándose a una compleja coyuntura, llena de los tremendos conflictos socio-políticos anteriormente descritos y que han caracterizado a Bolivia hasta el día de hoy.

Desafortunadamente dicho proceso, que requería de un cierto tiempo para alcanzar niveles óptimos de eficiencia, no alcanzó los niveles de legitimidad que hubiesen sido indispensables para permitir el despliegue de los necesarios procesos de aprendizaje y mejora continua de los PM y no logró agrupar tras de sí ni a la elite política ni a los movimientos sociales del sector, razón por la cual, como analizaremos a continuación, los Programas Modulares del SAT lograron un tremendo éxito técnico, pero, independientemente de ello, no lograron un apoyo político que asegurara la continuidad del proceso de ejecución hacia fases superiores.

¹ Cabe si recordar, a fin de no extremar el argumento, que los profesionales de la consultoría a MYPES, no poseen en Bolivia los niveles de eficiencia de sus homólogos alemanes, españoles, americanos o japoneses, quizás ni siquiera el de sus colegas chilenos, argentinos o mexicanos, pero en ciertas visiones, como por ejemplo la del Viceministro de Microempresas Ramiro Uchani, quien nos declaraba que el valoraba a los empresarios Mype de Bolivia como “unos de los mejores del mundo”, sin duda los oferentes bolivianos de SDE deberían estar incluidos dentro de los peores del planeta, dada la distancia entre sus “inútiles” conocimientos y la alta calidad de los conocimientos del estrato empresarial al cual ellos, en dicha visión, no estarían en condiciones de aportar conocimiento útil.

EVALUACIÓN DEL DISEÑO DE LOS PROGRAMAS MODULARES.

Aun cuando no era materia específica de esta evaluación final el análisis de la licitación mediante la cual se adjudicó la administración de los Programas Modulares, salta a la vista, con relación a esta área, una serie de temas que afectaron la ejecución y que es imposible no relevar.

Los Principales Programas Modulares (Informar, Mejorar y Emprender), fueron adjudicados al consorcio Acevedo-Azulay-ABx, empresas con una relevante experiencia local en el área de auditoría y que han incursionado también en el área de consultoría. Desconocemos cual podría ser su experiencia de todos ellos en el tema de administración de programas para microempresas y más particularmente de SDE para ellas, pero pese a ello el perfil de este consorcio se ajustó muy adecuadamente a los requerimientos de los procedimientos de la licitación, lo cual se ve reafirmado por la alta valoración que de ellos tiene el SAT hasta hoy, particularmente de la experiencia de ABx en Israel, en materia de plataforma de servicios y la de Azulay en materia de atención al cliente y evaluación de proyectos, áreas en las cuales desafortunadamente esta evaluación no se formó una impresión de demasiada fortaleza de parte de estos ejecutores.

En nuestra opinión los criterios de evaluación no diferenciaron adecuadamente entre “experiencia en consultoría” y “experiencia en administración e intermediación de programas de consultoría para MYPES”, en modelos de tres pisos, error que a decir verdad no solo se ha cometido en Bolivia. De igual modo, en el curso de la licitación, no se diferenció claramente entre la experiencia, no siempre homologable a Bolivia, que aportaban las empresas extranjeras ABx, INYPSA y GPI, de aquella que efectivamente estas se comprometían a transferir. Luego, algunas de las empresas ganadoras de la licitación obtuvieron un alto puntaje basándose en las cualidades genéricas de otras empresas miembros del consorcio, las que luego no fueron traspasadas a la ejecución.

Las reales capacidades de ejecución estuvieron sin embargo localizadas, en todos los ejecutores, en el personal Boliviano de las empresas, de tal modo que sus asociados internacionales constituyeron más bien una garantía de seriedad de sus ofertas, que una garantía de transferencia de Know How hacia ellas.

A modo de ejemplo cabe destacar como el tercero de los operadores, EMCON, se adjudicó el Programa de Fortalecimiento de la Oferta, sobre la base de su alianza con la empresa española GPI. Ello le permitió ganar la licitación del Programa de Fortalecimiento de la Oferta, pero luego de la adjudicación la empresa española no jugó un rol significativo, pese a lo cual ello no pareció afectar el desempeño del personal de la empresa boliviana, el cual ejecutó el programa referido con bastante solvencia.

Otro tanto sucedió con ABx, empresa que se volvió invisible casi desde inicios de la ejecución, en tanto INYPSA, que sí mantuvo desde su gerencia española una permanente presencia en materias financieras y de negociación con el SAT, en el área técnica, para bien y para mal, delegó su rol en el personal Boliviano a cargo de la ejecución.

De acuerdo a esta información, solo nos cabe concluir que la ejecución de los Programas Modulares del SAT por estos operadores, debe ser evaluada de cara a la eficiencia, o ineficiencia, del personal Boliviano que tuvo a su cargo la ejecución, y para el cual no existe evidencia de alguna transferencia de Know How en administración de programas de SDE desde el segundo piso, realizada desde el exterior.

Dado esto, es la opinión de esta evaluación, el que: si bien la ejecución de estos operadores (ENEJ) presenta aspectos técnicos destacables, debe llamar a reflexión el si en un futuro será conveniente mantener procesos de licitación que, subvalorando el aporte de los actores nacionales, presenten sesgos evidentes hacia empresas internacionales que, a fin de cuentas, terminan aportando escaso valor agregado, sirviendo más bien como comodín para ganar licitaciones, que como reales entes a cargo de transferencia tecnológica, o de un Know How particular, pues, como demuestra la ejecución de los Programas Modulares del SAT, fueron actores nacionales quienes, desde las ENEJs, lograron asegurar la ejecución de los programas y a fin de cuentas aportaron el mayor valor agregado.

Si en este caso el mayor aporte real a la ejecución vino de profesionales bolivianos que no recibieron ningún entrenamiento especial, cabe la pregunta en torno a si la licitación no dejó fuera de juego a actores nacionales de similar, o superior, nivel de calidad. Es evidente que los buenos niveles generales de desempeño no se correlacionaron con la presencia de empresas extranjeras en los consorcios ganadores, sino que con la calidad del personal local.

Aun cuando es difícil evaluar comparativamente las distintas ejecuciones, en términos cuantitativos fue la empresa EMCON la cual cumplió el 100% de sus metas, seguida de cerca por la empresa Acevedo-Azulay quien en **Informar** se rezagó en una actividad (96% ejecución), en **Emprender** se rezagó en otra actividad (77% ejecución) y en **Mejorar** cumplió al 100%. El último lugar en desempeño lo ocupa la empresa INYPSA, quien en **Innovar** se rezagó en una actividad (86% ejecución) y en **Asociar** se rezagó en otra actividad adicional (64% ejecución).

Al finalizar la ejecución de los Programas Modulares salta a la vista la existencia de problemas en el diseño primario del marco institucional y de su batería de herramientas, los que parece necesario corregir en operaciones futuras².

Uno de los déficit de diseño más importante es la existencia del **Programa Informar**. Los contenidos de este programa no parecen corresponder a los de un SDE de mercado, del tipo de aquellos que debieran ser terciarizados. Por el contrario, los Servicios de Información Institucional y de mercados nos parecen funciones que, por su naturaleza (instrumento de oferta), corresponden a un tercer piso institucional (estatal) dado que poseen características de bien público.

Otro de los déficit de diseño detectados en la evaluación y que incidieron en la eficiencia y eficacia de la ejecución, se refiere al rol de puerta de entrada a los PM que asumió el Programa Informar. Esa modalidad operativa generó conflictos de intereses entre operadores privados, que debieran haber estado llamados a competir, pero en la cual uno de ellos pasó a controlar los flujos de demanda de SDE hacia los otros. Ello constituye, desde nuestro punto de vista, un error bastante grueso y que debiera, desde todo punto de vista, ser evitado en operaciones futuras, en cualquier otro país de la región.

El hecho contundente fue que, dado el diseño de los PM la información debía llegar a los empresarios por los canales propios del programa Informar³, sin embargo un 41% de dicha información les llegó a estos a partir de su vinculación a redes sociales y el resto debido a su vinculación a fuentes diversas de información. De estas cifras debiera desprenderse una válida pregunta en torno a la eficiencia del **Programa Informar**, la cual no parece justificarse de un modo claro en términos de sus costos y beneficios medidos ex – post.

Las cifras de ejecución del programa muestran que **Informar** costó casi US\$ 1.400.000, cifra bastante relevante, luego no nos parece eficiente que con dicho monto se halla logrado aportar información referencial solo en el 50% de los casos⁴. Cuando menos para el equipo evaluador, la experiencia adquirida por la ejecución de los PM del SAT, nos muestra que programas de esta naturaleza no debieran ser terciarizados, ni financiados cual si fueran instrumento de demanda (pues no lo son), en ningún tipo de programas similares a ser implementados en el futuro.

Nuestra conclusión es que no resulta necesario dotar de existencia autónoma a las actividades que lo componen, siendo preferible la realización de las mismas a partir de una cierta línea de

² No nos referiremos en este apartado a los problemas analizados durante la evaluación intermedia y que tenían a los Programas Modulares bloqueados y con una severa crisis de ejecución, la cual fue superada luego de adoptarse las correcciones sugeridas. Los temas analizados acá son aquellos que podrían afectar futuras ejecuciones y que corresponden por ende a las lecciones aprendidas luego de finalizado el proceso de evaluación final.

³ Desafortunadamente no fue posible separar las informaciones provenientes de los Cedemype, que agrupan las acciones de todas las Enejs de todos los programas, de las acciones propias del Programa Informar, sin embargo hemos asumido, con cierto realismo, que ellas constituyeron la principal fuente de información a las empresas generada desde los CEDEMYPE.

⁴ Esta estimación es generosa, pues una parte no menor de la información canalizada a los usuarios vía los CEDEMYPES, fue realizada por oficiales de INYPSA, pero no vale la pena intentar acá definir cual fue ese porcentaje, de tal modo que atribuiremos a **Informar** el 100% de esas acciones y ello en nada cambiará nuestra afirmación.

financiamiento disponible para el SAT y ejecutada directamente por este. En nuestra opinión, si el SAT hubiese sido dotado de una línea de presupuesto para proveer servicios gratuitos de información de un modo directo, hubiese bastando con cifras menores a los US\$ 500.000 para obtener resultados superiores a los obtenidos y en el evento que ello fuese administrativamente inviable hubiese sido más eficiente dotar a cada ENEJ, de un monto específico de recursos para difundir su propia oferta de SDE, pero no centralizar esta actividad.

Otro tema relevante para el equipo evaluador se vincula al hecho que el carácter de las actuales ENEJ solo representó un problema adicional para el SAT, en tanto la aspiración de obtención de utilidades de parte de las ENEJ, no se planteó de cara a la eficiencia de su ejecución, sino que a una pugna de interpretaciones en torno a la cláusula de “ahorros y desahorros” contenida en el contrato firmado entre ellas y el SAT.

Dicha lucha de posiciones permanente entre el SAT y las ENEJ no hizo sino ejemplificar un diseño erróneo en el sistema de remuneración a las ENEJ. En nuestra opinión el sistema diseñado fue excesivamente generoso, puesto que determinó un over-head promedio del 13% del costo total de los programas, sin duda absolutamente insuficiente, pero pagó un 40% promedio adicional en personal bienes y servicios para las ENEJ, a objeto de cubrir sus costos de operación, de tal modo que el 53% de los recursos del programa constituyen recursos puestos a disposición de las ENEJ para ejecutar los programas y solo un 47% de los recursos se destinaron a subsidios a la demanda.

Esta cifra, 53% del costo total, es más del doble de lo que las mejores practicas de la región muestran como deseables (en tanto costo de un segundo piso privado), luego, estimamos que más que definir a priori el carácter sin fines de lucro de eventuales futuros ejecutores (lo cual parece tener mucho sentido), en futuras experiencias nunca debiera superarse un rango del 25% del costo total en la remuneración a estos, de ese modo será el mercado el que definirá el carácter de los futuros ejecutores. Si observemos que entidades con fines de lucro están dispuestas a ejecutar futuros PM, con un adecuado nivel de eficiencia, a costos no superiores al 25%, ellos sin duda competirán fuertemente con las opciones representadas por sus competidores sin fines de lucro que solo requerirán cubrir sus costos totales para decidir su ingreso al mercado⁵.

PERCEPCIONES ACERCA DEL FUNCIONAMIENTO DE LOS PROGRAMAS MODULARES, DEL DESEMPEÑO DE LAS INSTITUCIONES EJECUTORAS, DEL SAT Y DE LAS DEMÁS INSTITUCIONES PARTICIPANTES.

Durante el proceso de evaluación final tuvimos acceso a una amplia masa de información, la cual nos permitió conocer la visión y percepción que los distintos actores involucrados en la implementación del programa tenían con relación a la eficiencia de los mismos, facilitándonos así la identificación de las fortalezas y debilidades de estos.

A un nivel agregado, el equipo evaluador se ha formado la opinión que: la percepción de los diferentes actores del sistema, originalmente bastante negativa, evolucionó positivamente a lo largo de la ejecución.

En lo que se refiere a su apreciación institucional del SAT, tanto los MYPES como los proveedores de servicios declararon, en el curso de esta evaluación final, que notan un cambio favorable con relación a como esta institución ha asumido, en la fase final del programa, las funciones evaluadoras, sistémicas y propositivas que le son propias, potenciado de este modo una implementación más eficiente del programa y más vinculada a las necesidades de las empresas.

⁵ En el caso chileno compiten ambas modalidades institucionales y resulta claro que tanto los entes con fines de lucro, como los que no lo poseen, en el evento de percibir como ingresos un 25% del costo total de los programas, no solo los pueden ejecutar eficientemente, sino que obtienen además un pequeño nivel de utilidad neta.

Cuadro N°1
Fortalezas y Debilidades

SAT	
Fortalezas: <ul style="list-style-type: none"> • Compromiso con las MYPES, compromiso con su Rol e instrumentos. • Agilidad en la implementación de los Ajustes, capacidad de ejecución. • Voluntad y esfuerzo colectivo para resolver dificultades 	Debilidades: <ul style="list-style-type: none"> • No contar con presupuesto independiente al crédito del BID • Falta de posicionamiento del SAT al interior de la institucionalidad gubernamental. • Falta de legitimidad institucional
ENTIDADES EJECUTORAS	
Fortalezas: <ul style="list-style-type: none"> • Compromiso en el cumplimiento de metas operativas y financieras. • Mejoramiento gradual del Servicio entregado. • Capacidad de reacción frente a cambios tras ajustes. 	Debilidades: <ul style="list-style-type: none"> • Falta de validación de los requerimientos del cliente SAT • Poco empoderamiento del rol de supervisor de la calidad de los servicios • Transferencia de responsabilidades al SAT • No ven como Cliente a los empresarios Mype.
ORGANISMOS CAPACITADORES Y CONSULTORES	
Fortalezas: <ul style="list-style-type: none"> • Fuerte relación con los clientes. • Compromiso con el esquema institucional • Interés de Mejorar su oferta de Consultoría y Capacitación. • Fuerte compromiso con el desarrollo de las Mype 	Debilidades: <ul style="list-style-type: none"> • La mayoría no cuenta con suficiente capital de operación. • En los consultores individuales, falta perfeccionamiento técnico. • Posición pesimista acerca del destino del sistema

Dado lo anterior, los principales puntos de la operatoria de los Programas Modulares a ser destacados como positivos son, en nuestra opinión:

1. Que los Programas Modulares de capacitación y consultoría han permitido a casi cuarenta mil micros y pequeños empresarios acceder a una capacitación que les habría sido de muy difícil acceso de no existir ellos.
2. Que el impacto de dichos programas sobre la eficiencia competitiva de las empresas usuarias de sus servicios ha sido importante, independientemente de los amplios espacios de mejora aun existentes.
3. Se ha posibilitando, con relación a la primera fase de ejecución de la operación de préstamo, una mejora en la transparencia en el uso de recursos públicos y en la accesibilidad de las MYPE a SDE de cierto nivel de calidad, facilitando así el acceso y participación de estas empresas en programas de mejora competitiva de significativa utilidad para ellos.
4. Se han sentado las bases de una futura institucionalidad de ejecución de Programas de Apoyo a la Micro y Pequeña empresa Boliviana, cuya continuidad por cierto está hoy en

manos de las actuales autoridades del país, las cuales no parecen, desafortunadamente, demasiado interesadas en potenciar dicha institucionalidad.

El objetivo general de los Programas del SAT era el de contribuir al fortalecimiento de la economía de las pequeñas y microempresas productivas urbanas y rurales de Bolivia para reducir la pobreza, el desempleo y la marginalidad social del país. Por su parte el objetivo del Subprograma de Cooperación Técnica, en su componente de Apoyo Directo a las Pequeñas y Microempresas, era apoyar al desarrollo de la capacidad empresarial de las mismas. Ambos objetivos, en la observación en terreno realizada por los evaluadores, así como también, desde la percepción de los otros actores involucrados, pueden considerarse como cumplidos, lo cual es también consistente con los resultados arrojados por los exhaustivos estudios de construcción de la línea de base con inferencia de impacto realizada recientemente por el SAT.

En el ámbito de las fortalezas de los Programas queremos insistir en algunas ya detectadas en la evaluación intermedia, a las cuales se agregan otras observadas en el proceso de realización de esta evaluación final.

- 1) La mantención y perfeccionamiento de los esquemas operativos de sus Programas Modulares, le ha permitido al SAT atender a más de 38.000 mil empresarios MYPE, dentro de un marco institucional que corresponde a uno de los más sofisticados existentes en la región, tanto en lo referido a la amplitud de los servicios ofertados y empresas elegibles, como en lo referido a los objetivos que se planteó el SAT con relación a la construcción de mercados sustentables de SDE.
- 2) La ejecución de este programa del SAT ha generado el mayor alcance visible, en términos de cobertura del grupo meta y del número absoluto de los beneficiarios, que haya sido nunca antes registrado por un programa de esta naturaleza en Bolivia, convirtiéndolo en uno de los más amplios de toda América Latina, superando largamente a programas considerados, a esta fecha, como paradigmáticos, cual es el programa de Bonos de Paraguay.
- 3) La experiencia acumulada por el personal de los distintos pisos institucionales del sistema, constituye un activo importante para Bolivia, en tanto ha consolidado una masa crítica de profesionales que, mediante un proceso de ensayo y error bastante más corto que el registrado en otros países de la región que han ejecutado programas similares, ha incorporado en ellos una invaluable experiencia práctica.
- 4) EL hecho de contar con 10 Centros de Atención a las MYPES en distintas regiones del país (Cede MYPES), generó un amplio reconocimiento por parte de los usuarios MYPE, hacia la preocupación de las Autoridades Políticas y del SAT por su desarrollo económico, el cual se manifestó a través de la entrega cofinanciamiento para la contratación de servicios de apoyo empresarial.
- 5) La implementación de los Programas Modulares, pese a todas sus limitaciones y problemas presentados, logró alcanzar satisfactoriamente las metas planteadas y contribuir así a los objetivos de desarrollo de Bolivia. Existiendo un gran número de casos exitosos (y representativos) de desarrollo empresarial en las MYPES, de los cual los empresarios están dispuestos a dar testimonio.
- 6) Un hecho particularmente relevante han sido las declaraciones realizadas al equipo evaluador por centenares de microempresarios individuales, así como por variados grupos de empresarios y asociaciones gremiales, en el sentido de su aspiración a que los Programas Modulares sean dotados de continuidad. Destacan sobretodo, la disposición de ellos a recoger la experiencia adquirida, tanto en lo positivo como lo negativo, para construir mejores Programas a partir de ella, desechando en general las ilusiones “re-fundacionales” que solo pueden llevar a recorrer de vuelta el camino realizado, al no valorizarse adecuadamente las experiencias adquiridas.

Cabe destacar que en casi todas las entrevistas realizadas a los usuarios de los programas, se nos consultó sobre la posibilidad de que este tipo de apoyo empresarial continuara al menos por un par de años más, puesto que, para esa fecha, muchos empresarios declaraban que estimaban estar en condiciones de continuar contratando asesoría en forma privada, es decir con recursos propios. Estas declaraciones seguramente no pueden ser tomadas más que como aspiraciones de los usuarios, sin embargo muestran un claro impacto de los Programas Modulares en términos de

introducir criterios de mercado en la aproximación de la MYPE a los temas del desarrollo de su competitividad.

De otro lado, el juicio compartido por el grueso de los oferentes, que fue registrado a lo largo de esta evaluación, es que los Programas Modulares generaron un alto impacto en las MYPES Bolivianas y que el apoyo del Estado para impulsar una permanente provisión de SDE es imprescindible. Para muchos de ellos, la imagen que poseían del SAT se fue potenciando positivamente a lo largo de este proceso, percibiendo ellos que, moviéndose de menos a más, ha existido un importante compromiso y esfuerzo, por parte de esta entidad (SAT), por obtener mejoras permanentes en los resultados de la ejecución de estos programas. Aquí notamos una clara diferencia entre estos resultados y aquellos obtenidos por este mismo equipo durante la evaluación intermedia, en la cual las opiniones de los oferentes fueron mayoritariamente negativas. Hoy en día la gran preocupación de los oferentes de SDE, está vinculada con la continuidad del apoyo clave que requieren, desde las políticas públicas, para el desarrollo de su actividad. Más aún, estimamos que los resultados de la ejecución aparecen ante los ojos de los oferentes como esencialmente positivos, en tanto se ha generado entre los MYPE una mayor valoración de la oferta existente de SDE y de los beneficios asociados a los servicios y herramientas que les son entregadas por los oferentes⁶.

Con relación a los aspectos en que existe mayor crítica hacia el SAT, hemos podido constatar que, la elite más calificada de oferentes ve aún con cierta aprensión la operación práctica de los Programas Modulares. Ellos desearían una mayor flexibilidad de procedimientos, la presencia de programas de mayor valor, orientados a co-financiar servicios de mayor calidad, así como un contexto político de mayor compromiso de los niveles superiores del Estado con estos Programas, y son por lo tanto algo escépticos sobre el futuro de estos, en función de su valoración negativa del entorno político de los mismos.

Los oferentes de SDE son, sin embargo, bastante más críticos del rol de las ENEJS. Desde los oferentes se visualiza la necesidad de contar con ENEJS más calificadas que las actuales, la necesidad que ellas cuenten con procedimientos más claros en su operación, y que ellas se hagan cargo adecuadamente de los recursos puestos a su cargo por el sector público. Se registró entre los oferentes una amplia molestia en torno al uso casi universal ante las críticas, por parte de las ENEJs, de argumentos que otorgaban al SAT la total responsabilidad ante cada una de las áreas criticadas, particularmente por las demoras en el pago de algunos servicios, o cualquier otra crítica que pudiesen recibir, sin reconocer el amplio margen de autonomía y responsabilidad que la administración de los Programas Modulares les había delegado.

Es preciso destacar que durante esta evaluación, los oferentes plantearon mayoritariamente el que desean que su mercado se vuelva más competitivo y que los empresarios discriminen por calidad, y no por precios, los servicios a contratar. En esto responsabilizan a las ENEJs de jugar un rol equivoco en la selección de proveedores, de tal modo que levantan dudas con relación al rol efectivo de estas a la hora de enfrentar las asimetrías de información presentes en el mercado de SDE, juicio que el equipo evaluador comparte.

Asimismo, en esta evaluación final, muchos oferentes se mostraron bastante auto-críticos de su propia gestión y capacidades, que lo que nos plantearon durante la evaluación intermedia, lo cual con toda claridad es un aporte del proceso evaluativo anterior, ya que parece haberse generado en ellos, a partir de dicho proceso, un significativo aprendizaje.

Las apreciaciones compartidas por los Ejecutivos del SAT con relación a la evaluación final de los Programas Modulares que han tratado de impulsar, se concentró en cuatro ejes específicos de observación:

- ❖ La situación política del país
- ❖ La recuperación de la credibilidad del SAT
- ❖ La recuperación casi completa del carácter de 3er piso del SAT, al realizar en forma directa la supervisión.

⁶ Muchos empresarios Mype nos declararon, en el curso de nuestra indagación cualitativa, que aun cuando dichas herramientas se sitúen de momento lejos del óptimo, han resultado críticas para su crecimiento.

❖ La evaluación de impacto de los programas realizada durante 2005.

En relación a la situación política del país, durante los tres años de ejecución del proyecto (con el nuevo diseño), ella se nos relató como caracterizada por la presencia de mucha inestabilidad política y por fuertes presiones sociales hacia los distintos gobiernos, lo cual parece ser una visión adecuada, dado que, en los últimos cinco años, Bolivia ha tenido cinco presidentes y en los dos últimos años, cinco Ministros de Desarrollo Económico y siete Viceministros de la Micro y Pequeña Producción⁷.

En el curso de esta evaluación, nuestro equipo se formó la impresión que en Bolivia, no obstante existir valiosísimos análisis sobre el sector MYPE, no existe una política pública definida para este sector de empresas, pese a la importancia que los discursos de la autoridad le otorgan a este sector y de la anteriormente analizada relevancia que poseen las MYPES en la generación de empleo y en las estrategias de desarrollo con equidad.

Esta carencia de líneas estratégicas consensuadas, más la visión poco clara, o bien poco interesada, de algunas autoridades con relación al que hacer operativo de corto plazo del SAT, se adicionó a los constantes cambios de autoridades, de tal manera que el periodo de ejecución de los Programas Modulares se caracterizó, para el personal del SAT, como uno marcado por:

- (i) Diversos intentos, desde la autoridad y desde la sociedad civil, para tratar de propiciar cambios radicales de orientación estratégica en la ejecución de los Programas Modulares, situación que fue perjudicial para la marcha del mismo al restarle legitimidad política a su ejecución,
- (ii) La ausencia de acciones tomadas a su debido tiempo, por la autoridad, conjuntamente a la carencia de definiciones estratégicas oportunas, que permitieran darle al SAT continuidad a sus Programas más allá de 2005⁸.

Estas apreciaciones, que enfatizan la orfandad política de su propio accionar, parecen contradecir las declaraciones contenidas en los Planes Nacionales y Sectoriales de los distintos Gobiernos en ejercicio durante la ejecución, en las que se hizo mención frecuente a la micro y pequeña empresa⁹. Sin embargo ellas poseen una base sólida, en tanto el equipo evaluador se ha formado el juicio que no existen elementos contundentes que permitan sostener que alguna de dichas administraciones del Estado Boliviano otorgase una real prioridad política hacia el sector MYPE, ni tampoco al principal instrumento operativo de las políticas públicas del área, que era el SAT.

La percepción los Programas Modulares existente en las ENEJS es en general positiva, ellas expresan que los esfuerzos realizados han permitido lograr óptimos resultados, los que han contribuido mucho a la eficiencia del sistema, así como también declaran haber realizado importantes aprendizajes, muchos de ellos a costa de importantes dificultades, debido a que la ejecución no se ha desarrollado, a su juicio, de la mejor manera. En su evaluación las ENEJs destacan la importancia, tanto de su pro-actividad, como de su capacidad de gestión de los Programas Modulares, enfatizando la flexibilidad que ellos demostraron para operar, desde el sector privado, instrumentos de política pública, experiencia bastante poco frecuente en el contexto Boliviano.

⁷ Esta situación se tornó tanto más negativa en la medida que, en nuestra opinión la mayoría de ellos no parece haber asimilado adecuadamente el propósito ni el enfoque del Proyecto que ejecutó el SAT, su carácter de indispensable al interior de una política de desarrollo con equidad, ni tampoco la verdadera dimensión de los cambios y ajustes realizados por el SAT durante su ejecución, a fin de sintonizarse con las críticas de los usuarios y prestar así, de mejor manera, servicios a la MyPE.

⁸ No está de más señalar que, si bien el Ministerio de Desarrollo Económico, quien tenía en sus manos la total posibilidad de haber aprovechado el potencial que representaba el contar con este tipo de apoyo, que se tradujo en la entrega de subsidios de cofinanciamiento a una enorme cantidad de usuarios de la MyPE, no arbitró medidas a objeto de darle continuidad a la ocasión del SAT, ni a la fecha ha realizado acción alguna para prospectar una nueva operación de crédito para este u otro programa análogo.

⁹ Véase: "Plan: Bolivia Competitiva y Solidaria", Actas del Consejo de Gabinete del Presidente Carlos Mesa G., 27 de Abril de 2005 y también: "Estrategia Boliviana de Desarrollo", Consejo Nacional de Política Económica y Social, UDAPE, Enero de 2005.

Los juicios de las ENEJs muestran como principal debilidad del SAT, la excesiva burocracia de sus procedimientos, y enfatizan el hecho que, si bien ellas valoran las mejoras realizadas, creen en la necesidad de hacer los procesos todavía más expeditos.

Las ENEJs evalúan positivamente las mejoras en la calidad de los servicios entregados, las cuales también relacionan con el conocimiento que ellos han tenido del mercado y el incremento efectuado en el valor de los bonos, a partir de lo cual profesionales de mejor nivel se interesaron en prestar este tipo de servicios.

Cómo principales debilidades de los Programas Modulares, ellas perciben que la medición de su éxito o fracaso no debiera descansar sólo en el cumplimiento de metas operativas y financieras, pues de ese modo se tiende a subvalorar el aporte realizado por las ENEJs al desarrollo de las empresas MYPE a través de la calidad de sus servicios. Desde el punto de vista del equipo evaluador, estas apreciaciones son fundadas, aun cuando cabe diferenciar los aspectos vinculados a las críticas de las ENEJs a la “burocracia del sistema”, de la incomprensión por parte de estas de ciertos aspectos vinculados a la naturaleza misma de los instrumentos de política pública.

Es evidente que las instituciones privadas con fines de lucro, como las seleccionadas en este caso, no estaban demasiado familiarizadas con el hecho que la participación de un “stake holder”, o “accionista” estatal, en estos o cualquier otro programa, trae inevitablemente aparejados una serie de controles administrativos cuya burocratización es en cierto modo inevitable, en tanto la función de cautela de la fe publica los exige.

Es altamente probable que a esta poca familiaridad de los ejecutores con las modalidades operativas vinculadas a una alianza publico privada, también se haya también sumado un cierto desconocimiento de la relevancia que practicas exhaustivas de “accountability”, de la ejecución de instrumentos de política pública, deben traer aparejadas y que por ende estos temas aparezcan confundidos, para ellos, con otras criticas operativas de mayor validez. Cuando menos cabe señalar que estas empresas, las ENEJs, aprendieron mucho sobre estos temas y ese es también un capital del programa.

FUNCIONAMIENTO DE LOS PROGRAMAS MODULARES EN LOS ÁMBITOS FINANCIEROS Y DE METAS CUANTITATIVAS.

Las metas cuantitativas de los Programas Modulares fueron cumplidas en casi la totalidad de los ítems, quedando la ejecución por bajo lo programado solo en cuatro casos. Por otra parte, varias de las metas fueron cumplidas en un porcentaje mayor del 100%, lo que se ve claramente reflejado en el análisis realizado en el Informe de la Gestión SAT 2005. Las metas que no alcanzaron su cumplimiento corresponden a los Programas: Informar, Emprender, Asociar y Mercados, explicándose por el atraso en el arranque inicial de los programas, y la débil acción de difusión y comunicación realizada por las ENEJ en la primera fase de la puesta en marcha de los Programas Modulares.

En el caso del Programa Innovar-Asociar una explicación del retraso la constituye el inadecuado sistema de incentivos existente antes de la evaluación intermedia. Con posterioridad a ella y resueltos dichas problemas, la ejecución repuntó de un modo importante, de tal modo que si bien se alcanzó solo un 64% de lo programado, aproximadamente un 14% corresponde a la primera fase y un 50% a la segunda.

De la información disponible, salta a la vista que el ritmo de ejecución del 2° semestre del año 2005 estuvo por encima de lo proyectado en el diseño inicial, hecho que se debe particularmente a tres factores:

- (i) La implementación plena de los Ajustes de la evaluación intermedia,
- (ii) El anuncio del cierre de los Programas Modulares para fecha 31 de diciembre de 2005, y
- (iii) La situación de mayor estabilidad social y política que se vivió en Bolivia durante el último semestre de 2005

En suma, puede concluirse que los Programas Modulares fueron ejecutados en su casi totalidad y que, con la excepción del Programa Asociar que presenta un bajo nivel de desempeño (64%), el resto de los programas presentan un nivel de ejecución que, dado lo complejo de las situaciones en las cuales estos debieron operar, solo puede ser definido como sobresaliente.

COSTO DE ADMINISTRACION DE LOS PROGRAMAS.

A continuación se realizará un análisis comparado de las dos fases del Programa de Apoyo a las MYPES financiados por el BID bajo el convenio 1020-SF-BO, específicamente en el ámbito de los respectivos costos de administración.

Antiguo Esquema del SAT

El SAT operó, inicialmente, hasta Diciembre de 2000¹⁰, como una Institución pública de 2° piso, la cual financiaba, vía la subcontratación de oferentes de Servicios de Desarrollo Empresarial (SDE), proyectos puntuales de capacitación, asistencia técnica y comercialización para MYPES.

Este esquema, en que los oferentes de SDE eran los que definían los requerimientos del grupo objetivo (MYPES), siendo el SAT el que aprobaba y supervisaba los proyectos, distorsionó el cumplimiento de sus objetivos, pues las acciones financiadas bajo dicha modalidad no estaban respaldadas por una demanda genuina de la MYPE.

Esta situación derivó en una baja ejecución física y financiera del Programa, la oferta del SAT no fue masificada y una importante parte de los proyectos financiados adolecían de serios problemas de calidad, pertinencia y transparencia, problemas que ocasionaron la declaración de parte del BID de su in-elegibilidad para financiamiento.

Actualmente el SAT posee una cartera de proyectos inelegibles, que data de esa época, que asciende a **US\$ 122.195.-** los cuales debieran ser repuestos al BID por el Estado Boliviano, en tanto, dentro de dicha forma de operación, esos recursos fueron gastados sin que cumplieran con las condiciones acordadas entre el SAT y el BID para declarar su elegibilidad como gasto financiable.

Adicionalmente a lo anterior, el SAT adoleció en su primera fase de operación, de otros importantes problemas, a saber:

- (i) Un serio desorden administrativo que ponía en riesgo la continuidad de la institución,
- (ii) La organización estaba orientada a la aprobación y pago de proyectos sin respaldo de instrumentos administrativos ni informáticos,
- (iii) Las oficinas regionales no disponían de un sistema de información para mejorar el acceso de las MYPES a servicios de desarrollo empresarial.

Todo ello derivó en el incumplimiento de cláusulas contractuales del SAT con el BID, situación que llevó al Banco tanto a disminuir el Fondo Rotatorio del Servicio, como a la suspensión de sus desembolsos, ocasionando una iliquidez aguda en la entidad, aspecto que le imposibilitó a esta el cancelar ágilmente sus deudas con diversos acreedores, y por otra parte la llevó a adquirir una mala imagen en el mercado de proveedores de SDE y en el mundo gremial y político vinculado a las MYPE.

Esta situación generó un importante cambio en la dirección de la institución, el cual llevó a las nuevas autoridades del SAT a tomar conciencia de algunas lecciones importantes que le sirvieron de experiencia para rediseñar la nueva metodología a utilizar (ejecución 2003-2005), estas fueron:

- ❖ La necesidad de promover la existencia de aportes de contraparte de las MYPE.

¹⁰ Entre Diciembre de 2000 y Diciembre de 2002 se inició el diseño de una nueva modalidad de ejecución, la cual fué licitada a fines de ese año y comenzó su ejecución de segunda fase en 2003.

- ❖ Asumir que la existencia de asimetrías de información genera distorsiones en las negociaciones entre oferentes de SDE y MYPES, de modo que la aplicación de un modelo de oferta tiende a producir un sobre-dimensionamiento de los proyectos en términos de contenidos y costos.
- ❖ El uso de métodos discrecionales para la formulación y aprobación de proyectos, solo puede fomentar practicas de clientelismo y captura del sistema por grupos privilegiados de oferentes de SDE,
- ❖ La existencia de interferencia política en la asignación de recursos genera un fuerte divorcio entre la ejecución del programa y los intereses de las MYPES.

La corrección de este conjunto de debilidades y malformaciones del sistema tornó indeseable la recuperación del sistema tal cual venía operando, de modo que el SAT fue reestructurado y se adoptó un nuevo modelo institucional de ejecución. Una de las primeras tareas que se emprendió, a partir de mayo de 2001, tras consolidarse un consenso en torno a los graves problemas que presentaba el SAT, fue un intenso trabajo de saneamiento administrativo-financiero de la institución.

Tras ello, en el segundo semestre de 2001, se inició un proceso de transformación institucional, desarrollándose al efecto un nuevo enfoque teórico, técnico y operativo, para lo cual se contó con el concurso decidido de la nueva dirección del SAT y con el apoyo del BID. Dado esto el SAT avanzó en el diseño, prueba y arranque de sus nuevos enfoques operativos, promoviendo esquemas institucionales de administración descentralizada, así como una nueva metodología operativa, la cual al poco andar cristalizaría en el diseño de los nuevos **Programas Modulares**.

A partir de 2002, el SAT se reorganiza internamente y concluye, hacia fines de ese año, la elaboración de todos aquellos instrumentos operativos necesarios para la puesta en marcha de los Programas Modulares, destacando el diseño técnico, organizacional y de procesos, así como de los, procedimientos e instrumentos, y del soporte informático para la ejecución. A partir de ello, el SAT pasó a implementar una nueva metodología de ejecución de políticas públicas a través de la contratación de empresas privadas como ejecutores, todo ello basado en un enfoque orientado por la demanda del mercado, el cual tenía como objetivos:

- ❖ Fortalecer el mercado de Servicios de Desarrollo Empresarial (SDE), asumiendo el Estado –vía SAT– un rol de carácter normativo y regulador.
- ❖ Satisfacer la demanda existente en las MYPES, de habilidades gerenciales y productivas, así como sobre esa base posibilitar el desarrollo de nuevas ofertas de SDE,
- ❖ Establecer un sistema transparente de información referencial de SDE a ser utilizado por los actores privados del mercado de SDE para MYPES.

Esta nueva metodología de ejecución desarrollada por el SAT se basó en dos mecanismos:

1. Desarrollar un sistema de información referencial, para las MYPES, sobre el mercado de servicios y,
2. Implementación de un mecanismo de subsidios parciales y directos expresados en bonos de capacitación/asistencia técnica y co-financiamiento (matching grants) de consultorías para las MYPES y en al menos una línea de acción, para las entidades de capacitación/asesoramiento.

Para implantar su nueva operación, el SAT se convirtió en institución de **3er piso**, cuyo rol fue definido como el de un órgano rector de los mercados de SDE, delegando la administración de sus Programas Modulares a entidades privadas de **2° piso** las que deberían promover y gestionar la entrega de dichos servicios a las MYPES demandantes, por los oferentes de SDE (**1er piso**).

Bajo este sistema, rápidamente se eliminó la discrecionalidad en el uso de los recursos públicos, derivando la administración de éstos a entidades privadas sometidas a una supervisión continua y a reglas explícitas de operación basadas en la demanda.

El cuadro adjunto muestra la distribución en el uso de recursos que caracterizó a ambas fases de implementación de la operación 1020/SF-BO.

Ambas etapas, como describíamos anteriormente corresponden a modelos institucionales radicalmente diferentes, sin embargo es posible realizar una cierta comparación de su eficiencia relativa haciendo, por un momento, caso omiso de la calidad de los servicios brindados a las empresas en uno y otro caso (pese a que toda la información disponible reporta significativas mejoras de calidad en la segunda fase), fijándonos exclusivamente en la relación existente entre la cobertura de los servicios y el costo de los mismos.

El desglose de dichos gastos por fase del programa se presenta en el cuadro adjunto.

CUADRO N°2
COSTOS COMPARADOS DE LAS DOS FASES DE LA EJECUCIÓN

CATEGORÍA DE INVERSIÓN	TOTAL ACUMULADO al 30/12/2005		
	BID		TGN
	Modalidad Antigua 1999/2002	Programas Modulares 2002/2005	Ambos
	US\$	US\$	US\$
Servicios no financieros	2.033.912	8.752.496	1.679.542
Otros servicios de Consultoría	0,00	544.334	523.708
Pago SDE	2.033.912	8.208.162	1.155.834
Total Uso de recursos en Grants	62,29%	78,09%	62,87%
Honorarios de Consultores	844.364	1.562.996	154.230
Equipos y Vehículos	109.931	54.169	1.409
Servicios de auditoría Externa.	55.484	65.072	0,00
Promoción de servicios	4.706	50.788	0,00
Pasajes y Viáticos	24.398	17.4712	6.882
Capacitación	2.405	7.225	0,00
Costos Financieros	190.000	0,00	0,00
Gastos Operativos TGN	0,00		601.785
Gastos Operativos recursos Propios.	0,00		227.650
Total Recursos Administración	37,71%	21,91%	37,13%
TOTAL RECURSOS UTILIZADOS	3.265. 200	10.510.217	2.671.497

Como puede verse en el cuadro anterior la segunda fase utilizó prácticamente tres veces el monto total de recursos BID utilizado en la primera fase. La primera utilizó un total de US\$ 3.265.200, de los cuales el 31,71% correspondió a recursos de administración y el 62,29% se destinó a financiar consultorías, siendo sin embargo muy difícil diferenciar entre ellas cuales proyectos eran realmente empresariales y cuales de interés corporativo.

En la segunda fase, el monto total de recursos BID ejecutados subió a US\$ 10.510.217, vale decir los recursos destinados estrictamente a ser utilizados como transferencias al sector privado (contratación de consultores externos) fue de 3,2 veces el utilizado en la primera fase, lo cual constituye un primer indicador del desplazamiento de recursos, desde la administración hacia la demanda, que introdujo el nuevo enfoque.

Los así denominados “honorarios de consultores”, en ambas fases, se constituyen en su casi totalidad por remuneraciones del personal del SAT, (consultores internos) los que al no contar con financiamiento autónomo desde el Gobierno, desempeñaron sus funciones utilizando la figura de “consultores del programa”. Pues bien, este personal estuvo a punto de duplicar su costo en la segunda fase, sin embargo los recursos administrados por ellos y por ende la dimensión del esfuerzo de administración por la cual se los remuneró, fue más de tres veces el monto administrado en la primera fase, lo cual nos entrega un segundo indicador de mayor eficiencia relativa.

El gasto en equipamiento y vehículos constituye un tercer indicador de eficiencia de costos. El monto utilizado en este ítem se redujo, en la segunda fase, a poco más de la mitad, en tanto la ejecución fue no solo más prolongada sino que, como decíamos, involucró movilizar recursos más de tres veces mayores que en la primera fase y el tener que realizar un despliegue territorial diez veces mayor que el anterior.

Otro tanto, aun cuando en menor proporción, se da en el ítem viajes y viáticos, el cual se reduce casi en un 50%, en tanto un ítem que aumenta significativamente es el de capacitación del personal del SAT, el que sube desde US\$ 2.405 en la primera fase a US\$ 7,225 en la segunda.

En suma, la segunda fase destinó el 22% de sus recursos a la administración de los programas en tanto el 78% restante lo constituyeron grants o transferencias al sector privado.

Hasta acá los Programas Modulares parecen presentar una ejecución de gran calidad, con un costo muy por bajo el de las mejores practicas de América Latina, sin embargo de los US\$ 8.208.192 transferidos al sector privado, solo US\$ 3.845.956 fueron destinados a cofinanciar SDE, en tanto US\$ 1.089.095 les fueron pagados a las ENEJ por concepto de Overhead y otros US\$ 3.273.112 les fueron pagados a objeto de cubrir costos asociados a sus servicios, vale decir compra de mobiliario y equipo, sueldos del personal y compra o arriendo de bienes necesarios para la operación de los CEDEMYPES.

En nuestra opinión, futuras operaciones deberían ser ejecutadas por instituciones que no requieran ese gasto en infraestructura, o que estén en condiciones de asegurar la ejecución total de los programas (incluida dicha inversión) con costos totales que no superen en ningún caso el 30% de los recursos totales disponibles para los programas.

De estas cifras podemos inferir la debilidad más grande de este programa, la cual no se vincula a su enfoque de demanda, a su modelo institucional, ni a la calidad de la ejecución privada. El área más débil de este programa es su alto costo, el cual no se deriva de un bajo nivel de eficiencia en la ejecución de los Programas Modulares, sino que de su diseño. Vale decir, la principal debilidad de los Programas Modulares del SAT habría quedado definida al momento de diseñarse el programa y cualquier esfuerzo del SAT por introducir economías y mejorar la eficiencia de estos, produjo solo efectos marginales.

En nuestra opinión, el asegurarse a las ENEJ, la cobertura de sus costos totales de operación, fijándole un techo de gastos de 3,2 millones de US\$ y una cláusula de repartición de los ahorros y desahorros, y sobre ello pagarles un overhead del 13% del costo total de los programas, elevó en demasía los costos de administración, lo cual fue sin duda un error que recomendaríamos no se volviera a cometerse en futuras operaciones del Banco en ningún otro país, Bolivia incluida, puesto que por esa vía el costo de los Programas Modulares tendió a exceder los límites de lo recomendable aun cuando buena parte de estos costos de inversión inicial no han beneficiado a las ENEJs, pues recursos de un valor superior al millón y medio de dólares en mobiliario y equipo, han sido recientemente reintegrados al Estado Boliviano, de modo que la remuneración efectivamente percibida por las ENEJs se reduce a una cifra más bien cercana a los 2,5 millones de US\$, lo cual deja sus ingresos reales levemente por sobre el 30%, lo cual está dentro del limite superior de lo aceptable.

Si del total de metas efectivamente cumplidas, reseñadas en el capítulo V anterior, se excluyen las actividades de tipo administrativo o de procedimientos y se separan las actividades restantes en dos grupos: las que implicaron la entrega de Servicios de Información a las empresas, y las que les entregaron a estas Servicios de Desarrollo Empresarial, la cobertura de ambos tipos de servicios fue la siguiente:

CUADRO N°3
COBERTURA DE LOS DOS PRINCIPALES TIPOS DE SERVICIOS
DE LOS PROGRAMAS MODULARES

Tipo de Servicio	Acciones a Realizar	TOTAL EJECUCIÓN	% TOTAL DE CUMPLIMIENTO
S.I.	Distribuir información sobre la oferta de ICAPs en materia de Tutorías, a un mínimo de 10.000 Micro empresas del país.	12.342	123,42%
S.D.E.	Rescatar 8.500 bonos de Tutoría a la Microempresa aplicados a las ICAPs en Convenio con el SAT.	6.313	74,27%
S.I.	Distribuir información sobre la oferta de ICAPs al menos a 65.000 micros y pequeñas empresas del país.	78.762	121,17%
S.D.E.	Rescatar al menos 65.000 bonos de Capacitación a la Micro y Pequeña empresa aplicados a las ICAPs en Convenio.	71.452	109,93%
S.I.	Distribuir información sobre la oferta de las IATs/CIs, Diagnósticos y Asistencias Técnicas existente en el Programa a un mínimo de 3.000 MYPES del país, y apoyar a las ofertas de las IATs/CIs en Convenio con el Programa, con información sobre las demandas insatisfechas en materia de Diagnóstico Integral y Asistencias Técnica de las MYPES, así como sobre los productos más adecuados para atender el sector;	10.296	343,20%
S.D.E.	Incentivar la compra de servicios de diagnósticos integrales a MYPES.	2.863	100,00%
S.D.E.	Incentivar la compra de servicios de asistencia técnica a MYPES.	3.404	86,18%
S.I.	Distribuir información sobre la oferta de las IATs/CIs, Diagnósticos Asociativos, y Asistencias Técnicas Asociativas existentes en el Programa a un mínimo de 1.000 MYPES del país, y apoyar a las oferta de las IATs/CIs en Convenio con el Programa, con información sobre las demandas insatisfechas en materia de Diagnósticos Asociativos y Asistencias Técnicas Asociativas de las MYPES, así como sobre los productos mas adecuados para atender el sector;	4.994	499,40%
S.D.E.	Incentivar la compra de servicios de diagnósticos asociativos a MYPES.	1.241	165,47%
S.D.E.	Incentivar la compra de servicios de asistencia técnica asociativa a MYPES.	789	63,73%
S.I.	Distribuir información sobre la oferta de las IATs/CIs, Diagnósticos Integrales, Servicios de Apoyo a la Comercialización SACs y sobre información comercial a un mínimo de 1.000 MYPES del país, y apoyar a las oferta de las IATs/CIs en Convenio con el Programa y de aquellos Proveedores de SACs, con información sobre las demandas insatisfechas en materia de Diagnósticos Integrales y SACs de las MYPES, así como sobre los productos mas adecuados para atender el sector;	4.138	413,80%
S.D.E.	Incentivar la compra de servicios de diagnósticos integrales a MYPES.	1.000	100,00%
S.D.E.	Incentivar la compra de servicios de apoyo a la comercialización a MYPES.	1.155	115,50%
S.I.	Distribuir información sobre la oferta de los proveedores de servicios de apoyo la oferta de SDE relevados a un mínimo de 150 Instituciones en Convenio con el SAT, y apoyar a los proveedores de servicios de apoyo a la oferta de SDE, con información sobre las demandas insatisfechas de las Instituciones en Convenio con el SAT en materia de los productos impulsados por el Programa.	213	213,00%
S.D.E.	Incentivar la compra de servicios de apoyo a la oferta de SDE de 150 Instituciones o Consultores de que ofertan SDE, a través de la aprobación de co-financiamientos de proyectos de servicios de apoyo a la oferta de SDE.	402	268,00%

De la información del cuadro anterior se desprende que fueron entregados Servicios de Información a un total de 110.745 empresas MYPE, sobrepasándose ampliamente las metas fijadas en esta área

a los programas. Entretanto en materia de SDE, un total de 88.619 servicios fueron brindados a 38.000 empresas MYPE que accedieron a alguno de estos servicios. De acuerdo a estas cifras entonces, el costo per capita BID¹¹ de cada SDE en la segunda fase fue de 43,3 US\$ por servicio y de poco mas de 80 US\$ por empresa, vale decir el BID solo pagó cerca del 77% del costo total de los SDE, proporción extremadamente buena, en términos del aporte de contrapartida recibido desde empresas tan precarias como las usuarias MYPE de los Programas Modulares del SAT boliviano.

EFICIENCIA Y EFICACIA DE EJECUCION DE LOS PROGRAMAS MODULARES

La eficiencia de un proyecto, durante su ejecución, está relacionada con las actividades, los resultados y la organización de las acciones para lograr los resultados y los objetivos que este se ha planteado, así como con la utilización de los instrumentos diseñados para la intervención: en el caso de los Programas Modulares, el sistema de información referencial y los subsidios a la compra de SDE.

En esta línea de acción, a lo largo del documento final de evaluación se ha realizado un análisis de la administración de los Programas Modulares y de sus entidades ejecutoras, del nivel de desempeño de dichas entidades, de las estrategias de intervención utilizadas, y de los costos en que se ha incurrido para alcanzar los resultados esperados. Hemos analizado también las modalidades de la coordinación entre el SAT y las entidades ejecutoras y se han identificado los principales factores que han facilitado u obstaculizado la operación para alcanzar los resultados (metas), así como las causas para los retrasos o incumplimientos.

La efectividad o eficacia del proyecto se relaciona con el cumplimiento del objetivo ó propósito de este, después de la terminación del Proyecto. Es decir, en este caso, la contribución del proyecto al desarrollo del mercado de SDE: Vale decir si se produjeron los resultados esperados y cómo éstos condujeron al logro de dicho objetivo y como este contribuyó a su vez al impacto de los PM.

Esto último debiera ser medido a través de una evaluación de impacto, por lo cual este equipo no trabajará el tema en detalle, sino más bien lo hará en el marco de un análisis general de los resultados preliminares obtenidos. También se evaluará si los servicios producidos han llegado a los usuarios en términos de cantidad calidad y en el tiempo adecuado.

Sobre la eficiencia de la modalidad de agenciamiento, o el enfoque metodológico de ejecución terciarizada, se puede concluir que, si bien se han tenido dificultades en la asimilación del modelo, la relación con la administración privada constituyó un continuo aprendizaje de “ensayo-error”, que no limitó sino que potenció la ejecución del Proyecto.

Mayor impacto causó sobre los PM, el frecuente cambio de autoridades, cada nueva política y los cambios de prioridades asociados a cada nueva autoridad. Ellos han demandado mucha atención de parte del SAT, con el consiguiente despliegue de esfuerzos para intentar satisfacer las diferentes expectativas de cada nuevo Ministro, o Viceministro, dentro del marco de los Programas Modulares.

Se ha continuado, pese a todo, con la ejecución de los servicios sin mayores alteraciones institucionales, ello producto de la existencia de los contratos firmados por el SAT con las Entidades Ejecutoras y del contrato de préstamo entre el gobierno Boliviano y el BID. En otro caso, sin la presencia de dicho “blindaje”, se hubiese tornado imposible el desempeño de los Programas Modulares, dados los cambios políticos tan desfavorables a la continuidad del Proyecto.

Uno de los aspectos más destacables de la modalidad de agenciamiento utilizada en este caso, de la cual se extraerán muchas lecciones a futuro, fue la implementación de políticas públicas a través de la acción de agentes privados. La flexibilidad operativa de las entidades privadas y la experiencia acumulada en el sector público para normar y supervisar esta modalidad fue destacable. Asimismo, se institucionalizó el proceso de programación y evaluación como un aprendizaje conjunto publico-

¹¹ Esa es la cifra pertinente pues fue el BID quien financió 100% los grants, en tanto el aporte del TGN fue igual a cero y solo los empresarios MYPE aportaron US\$ 1.117.084 adicionales, vale decir otros 12,6 US\$ per capita.

privado, concretado en torno a elementos de seguimiento de actividades y de cumplimiento de objetivos.

Asimismo, se realizaron, durante la ejecución, esfuerzos para mejorar la articulación de los PM con las políticas públicas y se demandó de las autoridades definiciones en ese ámbito. Se trató desde el SAT, permanentemente, de lograr un acercamiento con las autoridades del sector, especialmente en pos de una segunda fase para los Programas Modulares, a fin de no restar apoyo del Estado al sector de la MYPE, sin embargo, resulta obvio que las autoridades del periodo 2002-2006, no han logrado evaluar adecuadamente el trabajo que el SAT realiza en apoyo al sector.

Si entendemos entonces por eficiencia la calidad de la organización de las acciones para lograr los resultados y los objetivos planteados, cabe señalar que resulta muy difícil encontrar muchos países de la región que puedan exhibir programas más eficientes que los Programas Modulares del SAT.

Los objetivos planeados se consiguieron en un altísimo grado, (ateniéndose al marco presupuestario programado desde la etapa de Diseño de los Programas Modulares) pese a que la ejecución tuvo lugar en medio de uno de los contextos políticos e institucionales más complejos y adversos que sea dable imaginar.

De otro lado, en tanto la efectividad o eficacia del Proyecto se relaciona con la contribución de los Programas Modulares al desarrollo del Mercado de SDE, cabe señalar que se generaron todos los resultados que eran esperables de obtener luego de una ejecución de solo tres años.

Es opinión de este equipo evaluador, el que la plena consolidación de un mercado es un proceso que puede tomar una o dos décadas y que, por lo tanto, la efectividad de proyectos de esta naturaleza no deben ser evaluados en función del logro de este fin último, menos aun cuando el Marco Lógico del proyecto, siguiendo esta línea de análisis, no incluyó como objetivo final la existencia de un mercado de SDE plenamente consolidado.

En nuestra opinión los Programas Modulares fueron también extremadamente efectivos en tanto abrieron el camino y sentaron las bases necesarias para construir un mercado de SDE, generaron el levantamiento en Bolivia, desde la microempresa, de mas de 1,1 millones de US\$ de cofinanciamiento, lo cual representa una proporción de 25% de cofinanciamiento empresarial a los SDE, cifra que países de mucho mayor desarrollo relativo, como Chile por ejemplo, mantuvieron fijo por periodos mucho más largos, entre 1992 y 1997¹², antes que el cofinanciamiento requerido subiera a un 50%.

Dado este contexto, estimamos que la efectividad de los Programas Modulares fue también destacable y el hecho de que su sostenibilidad se haya visto amenazada por variables políticas incontrolables, no altera en absoluto las conclusiones anteriores.

CONCLUSIONES

En las conclusiones finales de este informe, el equipo evaluador desea enfatizar sus apreciaciones, así como las recomendaciones que estima necesarias en futuras intervenciones de este tipo, ya sea en Bolivia, o en otros países de la región:

- ☐ Es necesario incrementar la calidad de la administración de las ENEJ y contemplar su solvencia económica y el historial requerido de estas a fin de calificar en los procesos de licitación de sus servicios, todo esto a fin de asegurar resultados exitosos en la administración de recursos de terceros.
- ☐ El foco de la supervisión tanto desde el tercer piso (SAT), como desde las ENEJs, debe estar orientado hacia lo técnico y no hacia lo meramente administrativo.

¹² En Chile el esfuerzo por estabilizar un mercado de SDE lleva ya casi 15 años, de los cuales en los primeros cinco el aporte empresarial requerido fue similar al de los Programas Modulares, es decir 25%, para subir al 50% a inicios del año sexto de ejecución de sus programas.

- ☐ Las ENEJ deben ser flexibles y estar abiertas a las mejoras de sus procedimientos, en tanto deben generarse procesos que permitan que las modificaciones de los procedimientos de ejecución no tarden mucho tiempo en oficializarse, a través de las adendas, y que estas no entorpezcan el desarrollo de los programas.
- ☐ Es imprescindible que los mecanismos de promoción y difusión estén incluidos en el tercer piso institucional del sistema y que estos sean acordes a las características del mercado meta.
- ☐ Las recomendaciones propuestas en la Evaluación Intermedia potenciaron y optimizaron los programas, permitiendo incrementar la calidad de los servicios brindados a las MYPE, aumentando el enfoque técnico por sobre el administrativo. La presencia de esta dinámica de mejora continua debe incluirse desde el diseño mismo de los programas y no vincular los procesos correctivos solo a la presencia de evaluaciones externas.
- ☐ Se debe sensibilizar a las ENEJ en el hecho que su evaluación no pasa exclusivamente por el cumplimiento de sus metas de colocaciones, sino que también por la elegibilidad de cada una de las operaciones y por su capacidad de respuesta, y validación, de los requerimientos de sus clientes (SAT y empresarios MYPE).
- ☐ En nuevos proyectos que recojan la experiencia de los PROGRAMAS MODULARES, se debe diseñar también la etapa de cierre, incluyendo con mayor claridad la responsabilidad de cada una de las partes.
- ☐ Es necesario contar con un sistema informático de mayor potencia que el actual y que permita dar seguimiento a las operaciones mensual o trimestralmente, validando cifras y elegibilidades, evitando aglomeraciones, la pérdida de control y las solicitudes atemporales, todo ello desde el inicio de la operación.
- ☐ Es necesario implementar procesos recurrentes de revisión de la papelería y de los documentos de respaldo, de manera tal de no solicitar desde el tercer piso antecedentes redundantes o repetidos.
- ☐ El esfuerzo realizado y los resultados alcanzados en el último semestre del proyecto, pese a su espectacularidad, dan cuenta que la curva de crecimiento de la demanda por SDE no ha llegado aun a su punto máximo.
- ☐ Se recomienda incluir en futuros programas una evaluación de impacto de periodicidad anual, a objeto de retroalimentar mejoras en la calidad de la ejecución, poniendo el foco en la calidad de los SDE a ser brindados a las MYPES.
- ☐ Las ENEJ deben tener un alto compromiso con el sector que atienden (MYPE), sin renunciar a sus legítimas expectativas económicas, pero teniendo claridad en el hecho que no solo están realizando un negocio, sino que ejecutando políticas públicas desde el sector privado.
- ☐ Este proyecto debió contemplar en su diseño un tiempo de ejecución mayor, considerando la complejidad de las distintas etapas de implementación, operación, desarrollo, crecimiento, pese a esto los PM exhiben niveles de ejecución de alta eficiencia y efectividad.
- ☐ Un factor crítico e importante es la capacitación del personal y el perfil de éstos, pues el oficial de programa es la cara de la ENEJ y quien entrega la información de primera fuente.
- ☐ Se sugiere en un futuro remunerar a las ENEJ sobre la base de remuneraciones variables, es decir un OH calculado como porcentaje fijo de los recursos ejecutados, para luego transferir nuevos recursos a las ENEJ contra presentación de un Programa cuantitativo y cualitativo de colocaciones, lo cual les obligaría a mantener mejores estándares y sistemas medición de resultados.

- ☐ Nos parece necesario para la eficiencia del sistema, que las ENEJ compitan entre sí y no la mantención del sistema de posición monopólica en el uso de sus instrumentos que les fue asignado por el diseño de los Programas Modulares.
- ☐ Los Programas Modulares del SAT deben ser considerados como extremadamente exitosos, en el contexto regional, donde no es frecuente acercarse a un 100% de cumplimiento de metas.
- ☐ El Incremento en la calidad de los oferentes de SDE pasa por un mejor control y supervisión de las entidades ejecutoras, ya sea en el diseño de los cursos y servicios de Asistencia Técnica, como por su colaboración en la revisión de los contenidos de cada uno de ellos y la concreción de procesos de acreditación muy rigurosos.
- ☐ Se debe hacer hincapié en la responsabilidad de las ENEJS por cada una de las operaciones que gestionan. En el caso puntual del diseño de nuevos programas, se debe tener cuidado en esta área ya desde la etapa de elegibilidad de las MYPES, pues el incorporar a los PM a empresas no elegibles, entraba todo el proceso posterior de ejecución.
- ☐ La fuerza de venta de los Programas Modulares, debido a los débiles mecanismos de difusión utilizados por los PM, está aún concentrada en los consultores, específicamente en los programas de carácter colectivo, lo cuál es riesgoso por las malas prácticas que se pueden implementar a partir de ello.
- ☐ El frecuente incumplimiento de los pagos hacia los ejecutores de las labores que caracterizó esta ejecución, sólo fue en desmedro de la calidad del programa, pues aquellos profesionales con mejores capacidades priorizan la entrega de servicios a las empresas que les cancelen directamente sus honorarios, quedando en el círculo profesionales de los PM, oferentes de una calidad inferior y que no pueden competir en forma privada, por ende futuros diseños deben contemplar la existencia de mecanismos que eviten en lo posible la presencia de cualquier tipo de entramamiento de pagos.
- ☐ Debe existir un tiempo máximo para observaciones por parte del tercer piso a las ENEJ, de tal modo que si no se realizan observaciones dentro de este plazo, se debe considerar por cumplida a cabalidad la labor del consultor u organismo capacitador. En el caso de realizarse a tiempo las observaciones y existir algún incumplimiento, las consecuencias deberán ser asumidas por la entidad ejecutora dada su responsabilidad en el proceso de revisión y control de la calidad de los servicios.
- ☐ En nuestra opinión aun falta sistematizar y esquematizar más claramente los procesos administrativos asociados a la ejecución, colocando énfasis en la supervisión técnica y no en la administrativa y eliminando los aspectos de toma de decisiones discrecionales desde el tercer piso.
- ☐ Se debe priorizar, o dirigir, este tipo de programas hacia empresas que muestren potencial de crecimiento y no hacia aquellas que son meramente de subsistencia.
- ☐ Este tipo de programas ha aportado mucho al crecimiento del país, estamos convencidos que, de no tomar la autoridad decisiones “abortivas”, podemos considerar que ha nacido en Bolivia un nuevo mercado.
- ☐ Es importante certificar, analizar y calificar de un modo exigente a los oferentes del servicio, los cuales deben mostrar experiencia y también solvencia económica.
- ☐ El contar con un departamento de supervisión interno, agregó valor al SAT, pues les entregó conocimiento y aprendizaje de cada programa, generando información y retroalimentación, le permitió identificar irregularidades, identificar casos exitosos y recopilar buenas practicas de los oferentes.

- ☐ Los supervisores son profesionales que agregan valor al servicio, incluso los proveedores de servicios lo reconocen así, y les gustaría generar aprendizajes a partir de las observaciones realizadas por los supervisores.
- ☐ Es importante tener presente el valor mercado de los servicios ofrecidos en los Programas Modulares y diseñar, o modificar, el monto de los bonos, pues si son muy pequeños no es posible contratar con ellos servicios de calidad.
- ☐ Estimamos que un programa de demanda implementado a través de bonos, se justifica cuando existe la imperiosa necesidad de levantar demanda en tiempos breves, hecho esto en los Programas Modulares, estimamos que debería evaluarse el reemplazo de los bonos por un sistema más eficiente y menos engorroso.
- ☐ Estimamos necesario aprovechar de mejor manera el programa de Apoyo a la Oferta, incluyendo una metodología de acreditación de consultores, de transferencia de conocimientos y de instrumentos metodológicos, así como permitir la existencia de un cofinanciamiento generoso que estimule la incorporación de las mejores prácticas internacionales en materia de SDE.
- ☐ Los sistemas informáticos asociados a este tipo de programas, deben procesen información de gestión en bases de datos comunes, tanto a las de las Entidades Ejecutoras como al las del tercer piso, para de esta manera medir y controlar en línea el avance de los Programas, minimizando así los costos de transacción del sistema.