



USAID
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS
UNIDOS DE AMERICA

**PROYECTO DE PRODUCTIVIDAD
Y COMPETITIVIDAD - BOLIVIA**

PROYECTO DE PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD – BOLIVIA PROYECTO PC-B

**Informe Anual 2010
Octubre 2009 – Septiembre 2010**

Octubre, 2010

Este documento fue elaborado para revisión por la Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID). El mismo fue preparado por Chemonics International Inc.

PROYECTO DE PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD - BOLIVIA (PROYECTO PC-B)

Informe Anual 2010
Octubre 2009 – Septiembre 2010

USAID/BOLIVIA
Desarrollo Económico Sostenible y Medio Ambiente (SEGE)
Denise Fernández, COTR
Contrato No. EEM-I-00-07-00008

Octubre, 2010

Las opiniones expresadas por los autores de esta publicación no reflejan necesariamente las opiniones de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional, USAID o del Gobierno de los Estados Unidos.

CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO	9
INTRODUCCIÓN	11
A. ENTORNO DEL PROYECTO Y CONDICIONES DEL PAÍS.....	11
B. OBJETIVOS Y ESTRUCTURA DEL PROYECTO.....	11
C. DESCRIPCIÓN DE LAS METAS DEL PROYECTO.....	12
D. CUMPLIMIENTO DE OBLIGACIONES CONTRACTUALES.....	13
E. COORDINACIÓN Y ACTIVIDADES CON OTROS PROYECTOS DE USAID/BOLIVIA	14
F. EVALUACIÓN CUALITATIVA DEL PRIMER AÑO DEL PROYECTO	15
ACTIVIDADES Y RESULTADOS POR OBJETIVOS Y TAREAS CENTRALES DEL PROYECTO PC-B ..	16
A. OBJETIVO 1: MEJORAMIENTO DE LA PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD DE LOS COMPLEJOS PRODUCTIVOS SELECCIONADOS	16
a) <i>Tarea 1: Actividades para la Selección de las Cadenas de Valor.....</i>	16
b) <i>Tarea 2: Actividades para Incrementar las Ventajas Competitivas de las Cadenas de Valor Seleccionadas.....</i>	19
c) <i>Tarea 3: Actividades de Fortalecimiento de la Fuerza de Trabajo para Incrementar la Productividad de las Cadenas de Valor.....</i>	23
B. OBJETIVO 2: FORTALECIMIENTO DE ORGANIZACIONES LOCALES DE SERVICIOS PARA EL DESARROLLO DE LA MIPYME.....	24
a) <i>Tarea 4: Fortalecimiento de Instituciones Locales que prestan servicios a la MIPYMES</i>	25
C. OBJETIVO 3: PROMOCIÓN DEL DIÁLOGO PARA EL MEJORAMIENTO DEL ENTORNO DE NEGOCIOS DE LOS COMPLEJOS PRODUCTIVOS SELECCIONADOS Y DE LAS MIPYMES.....	28
a) <i>Tarea 5: Catalizar cambios en el entorno de negocios</i>	28
b) <i>Tarea 6: Actividades de Promoción de Alianzas Comerciales.....</i>	29
D. OBJETIVO 4: APALANCAMIENTO DE RECURSOS CON FONDOS DEL SECTOR PRIVADO, OTROS DONANTES E INSTITUCIONES PÚBLICAS A TRAVÉS DEL FONDO GDA	34
a) <i>Tarea 7: Apalancar fondos GDA.....</i>	34
E. TEMÁTICAS TRANSVERSALES.....	34
MEJORES PRÁCTICAS Y LECCIONES APRENDIDAS	36
SERVICIOS DEL PROYECTO	38
A. COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL.....	38
B. ADMINISTRACIÓN OPERATIVA DEL PROYECTO.....	43
C. MONITOREO Y EVALUACIÓN	49
D. REPORTE FINANCIERO	50
ANEXOS	51
ANEXO 1: RESULTADOS GENERADOS EN EL AÑO	51
ANEXO 2: REGISTRO DE ORGANIZACIONES LOCALES TRABAJANDO CON EL PROYECTO.....	55
ANEXO 3: REGISTRO DE EVENTOS PÚBLICOS.....	57
ANEXO 4: HISTORIAS DE ÉXITO	58

PROGRAMA DE PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD

Walter Núñez Rodríguez
Jefe de Equipo/Chief of Party

John Carrasco Blacutt
Sub jefe de Equipo / Gerente de Finanzas y Operaciones

Luis Pardo Barrientos
Gerente Técnico / Especialista en Cadenas de Valor y MIPYMES

José Montaña Aguilar
Especialista de Monitoreo y Evaluación

Silvana Lara Godoy
Especialista en Contratos y Apoyo Institucional

Ximena Jáuregui Paz
Especialista en Comunicación Institucional

Cecilia Segovia Fernández Dávila
Especialista en Capacitación y Fortalecimiento Laboral

ABREVIATURAS

AT	Asistencia Técnica
ARCO	Actividad Rural Competitiva
BCA	<i>Bolivia Communications Activity</i>
BCCN	(Bolivia Competitiva en Comercio y Negocios. Proyecto de USAID, 2003-2005 primera fase, 2005-2009 segunda fase)
BID-FOMIN	Banco Interamericano de Desarrollo – Fondo Multilateral de Inversiones
BLA	<i>Bolivia Lowlands Activity</i>
CAF	Corporación Andina de Fomento
CEDES	Consejo Empresarial para el Desarrollo Sostenible
CEDETEX	Centro de Desarrollo de Productos Textiles
CEPB	Confederación de Empresarios Privados de Bolivia
CPTS	Centro de Promoción de Tecnologías Sostenibles
COTR	<i>Contract Officer's Technical Representative</i>
DANIDA	<i>Danish International Development Agency</i>
ePC/UCB	Escuela de la Producción y la Competitividad/Universidad Católica Boliviana
FAUTAPO	Fundación de Apoyo a Universidades de Tarija y Potosí
FAN	Fundación Amigos de la Naturaleza
FST	Fondo de Servicios Técnicos
FUNDAPRO	Fundación para la Producción
FUNDEMPRESA	Fundación para el Desarrollo Empresarial
GDA	<i>Global Development Alliance</i>
IBCE	Instituto Boliviano de Comercio Exterior
IBNORCA	Instituto Boliviano de Normalización y Calidad
ICAP	Instituto de Capacitación
IDEPRO	Instituto para el Desarrollo de la Pequeña Unidad Productiva
IFS	<i>Integral Food Security</i>
INE	Instituto Nacional de Estadística
JICA	<i>Japan International Cooperation Agency</i>
MAPA	Acceso al Mercado y Alivio a la Pobreza (Proyecto de USAID)
MIPYME	Micro, pequeña y mediana empresa
M&E	Monitoreo y evaluación
MOU	<i>Memorandum of Understanding</i>

PROYECTO DE PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD - BOLIVIA

PAI	Programa Amazónico Integrado (BLA)
PC-B	Programa de Productividad y Competitividad (por su sigla en inglés <i>Productivity and Competitiveness Initiative for Bolivia</i>)
PIB	Producto Interno Bruto
PML- SISO	Producción Más Limpia- Seguridad Industrial y Salud Ocupacional
PMP	<i>Performance Monitoring Plan</i>
PND	Plan Nacional de Desarrollo
SDF	<i>Service Delivery Fund</i>
SENASAG	Servicio Nacional de Sanidad Agropecuaria e Inocuidad Alimentaria
USAID	Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional

GLOSARIO

COMPETITIVIDAD	Capacidad de generar la mayor satisfacción de los consumidores al menor precio, es decir con producción al menor costo posible. Depende especialmente de la calidad e innovación del producto; del nivel de precios que depende de la productividad y de la inflación diferencial entre países (BM, 2008)
CADENA (DE VALOR)	La cadena de valor es la articulación productiva de dos o más empresas en un territorio –una proveedora de materia prima o de servicios y la otra transformadora o comercializadora del producto final- las mismas que se ponen de acuerdo para aprovechar las oportunidades que le brinda el mercado. (PCIB)
COMPLEJO (PRODUCTIVO)	Se entiende comúnmente por complejo productivo una concentración sectorial y/o geográfica de empresas que se desempeñan en las mismas actividades o en actividades estrechamente relacionadas, con importantes y cumulativas economías externas, de aglomeración y de especialización (por la presencia de productores, proveedores y mano de obra especializados y de servicios anexos específicos al sector) y con la posibilidad de llevar a cabo una acción conjunta en la búsqueda de eficiencia colectiva.
CRECIMIENTO (ECONÓMICO)	El concepto de crecimiento económico se refiere al incremento porcentual del producto bruto interno de una economía en un periodo de tiempo
FORTALECIMIENTO (INSTITUCIONAL)	Es un proceso mediante el cual se va desarrollando y elevando la capacidad de actuación de una institución
BIOCOMERCIO	Se refiere a aquellas actividades de recolección, producción, transformación y comercialización de bienes y servicios derivados de la biodiversidad nativa que involucra prácticas de conservación y uso sostenible.
BIOPRODUCTOS	Los bio-productos, son el resultado de la aplicación de la biotecnología dentro del ámbito industrial (biotecnología blanca o industrial), donde, mediante procesos Biológicos, Bioquímicos, Físicos, Térmicos de: Fermentación, Esterificación, Transesterificación, Digestión, Hidrólisis; con la incorporación de enzimas, microorganismos, bacterias, etc., se transforma la biomasa (cultivos de no alimentación, masa forestal, residuos vegetales, etc.) en bio-productos como: los bio-plásticos, las bio-pinturas, los bio-lubricantes, los bio-materiales de la construcción.
CLUSTER	Un clúster es un grupo de compañías y asociaciones interconectadas, las cuales están geográficamente cerca, se desempeñan en un sector de industria similar, y están unidas por una serie de características comunes y complementarias.
COSMECÉUTICOS	Productos que resultan de la combinación de cosméticos y fármacos y que tienen la virtud de resaltar la belleza y a la vez cuidar la salud de la piel. En el contexto del proyecto, se trabajará esta línea con productos de la bio-diversidad.
VENTAJAS COMPARATIVAS	En economía, un país tiene una ventaja comparativa frente a otro en la producción de un bien si puede producirlo con el costo más bajo posible. Esto significa que tiene que invertir menos trabajo y recursos para producirlo.
VENTAJAS COMPETITIVAS	Conjunto de atributos de una empresa (y de sus productos) que la distinguen de sus competidores y que son reconocibles por sus clientes. Diferencias que le permiten a la empresa una ventaja para competir mejor, adelantándose a la competencia y superándola. Las ventajas competitivas usualmente se clasifican en ventajas de precio, de calidad y de oportunidad.
LIDERAZGO EN COSTOS	Es un tipo de estrategia de mercado que o se orientará hacia precios de venta bajos en el mercado de un determinado producto o servicio. Se logra mediante sistemas

PROYECTO DE PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD - BOLIVIA

tales como economías de escala, efectos de la curva de aprendizaje, minimización en costos de desarrollo e investigación, etc.

LIDERAZGO EN DIFERENCIACIÓN

Tipo de estrategia de mercado que busca diferenciar o distinguir el producto que ofrece la unidad de negocio, creando algo que los clientes perciban como distinto, exclusivo o superior respecto de la competencia. En algunos casos la diferencia se percibe por el cliente y posibilita precios con una prima, en su valor final.

CAPACIDADES LOCALES

Es un instrumento que contribuye a fortalecer y agilizar el proceso de descentralización, como el medio más eficaz para devolver autoridad y recursos a los gobiernos locales y generar mecanismos de control y participación de la sociedad civil.

PLATAFORMA DE SERVICIOS DESARROLLO LOCAL

El desarrollo económico es un proceso de transformación de la economía y de la sociedad local, orientado a superar las dificultades y retos existentes para mejorar las condiciones de vida de su población mediante una acción decidida y concertada entre los diferentes agentes socioeconómicos locales, públicos y privados y para el aprovechamiento más eficiente y sustentable de los recursos existentes, mediante el fomento de las capacidades de emprendimiento empresarial local y la creación de un entorno innovador en el territorio

DESARROLLO REGIONAL

Puede ser concebido como un proceso holístico en el cual distintos actores de la región participan en la definición, decisión e implementación del desarrollo más conveniente para las presentes generaciones sin afectar la capacidad de inversión económica y social, ni los activos ambientales de las futuras generaciones.

TERRITORIO /REGIÓN

Área definida (incluyendo tierras y aguas) a menudo considerada posesión de una persona, institución, organización, estado o país subdividido.

CAPACITACIÓN

Conjunto de procesos organizados dirigidos a prolongar y a complementar la educación inicial mediante la generación de conocimientos, el desarrollo de habilidades y el cambio de actitudes, con el fin de incrementar la capacidad individual y colectiva para contribuir al cumplimiento de la misión institucional, a la mejor prestación de servicios a la comunidad, al eficaz desempeño del cargo y al desarrollo personal integral

ASISTENCIA TÉCNICA

Transferencia de conocimientos, información o servicios para resolver problemas técnicos específicos o aportar elementos para su resolución.

PRODUCCIÓN MAS LIMPIA

Aplicación continua de una estrategia ambiental preventiva e integrada, en los procesos productivos, los productos y los servicios, para reducir los riesgos relevantes a los humanos y al medio ambiente.

EFICIENCIA ENERGÉTICA

Es la relación entre la cantidad de energía consumida y los productos y servicios finales obtenidos. Se puede optimizar mediante la implementación de diversas medidas e inversiones a nivel tecnológico, de gestión y de hábitos culturales en la comunidad.

MULTIPLICADOR ECONÓMICO

La relación que una variable ejerce sobre otra en forma ampliada, es decir, cuando el efecto producido es mayor que la causa que lo origina.

PRODUCTIVIDAD

La capacidad de producir más bienes o servicios con menos recursos. La productividad depende en alto grado de la tecnología (capital físico) usada y la calidad de la formación de los trabajadores (capital humano). Una mayor productividad redundará en una mayor capacidad de producción a igualdad de costos, o un menor costo a igualdad de producto

EFICIENCIA

Se puede entender como la capacidad de hacer un trabajo minimizando el consumo de recursos, de producir cierto resultado o efecto, o la relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados.

CONCERTACIÓN

Mecanismo o vertiente de la planeación que permite articular las decisiones de los distintos sectores de acuerdo a prioridades; mediante la concertación se

PROYECTO DE PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD - BOLIVIA

compromete a cada sector responsable, hacia el logro de objetivos definidos para evitar la dispersión de rumbos, proceder con mayor eficacia y rapidez hacia ellos, evaluar resultados y adaptar acciones a las circunstancias cambiantes.

CAMBIO CLIMÁTICO

Fluctuaciones a largo plazo de la temperatura, las precipitaciones, los vientos y todas los demás componentes del clima en la Tierra.

SEGURIDAD ALIMENTARIA

Disponibilidad en todo momento de suficientes suministros mundiales de alimentos básicos, para mantener una expansión permanente del consumo alimentario y para contrarrestar las fluctuaciones en la producción y los precios.

INNOVACIÓN

Es la aplicación de nuevas ideas, conceptos, productos, servicios y prácticas, con la intención de ser útiles para el incremento de la productividad. Un elemento esencial de la innovación es su aplicación exitosa de forma comercial.

TRANSFORMACIÓN

Proceso de conversión de una materia prime en un producto terminado

EMPRENDIMIENTOS

El asumir el riesgo y la responsabilidad al diseñar e implantar una estrategia de negocios, o un negocio nuevo.

EMPRENDEDORES

Se denomina emprendedor o emprendedora a aquella persona que identifica una oportunidad y organiza los recursos necesarios para ponerla en marcha. Es habitual emplear este término para designar a una “persona que crea una empresa” o que encuentra una oportunidad de negocio, o a alguien quien empieza un proyecto por su propia iniciativa.

RESUMEN EJECUTIVO

El Proyecto de Productividad y Competitividad-Bolivia (Proyecto PC-Bolivia), es una iniciativa de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional USAID/Bolivia, cuyo principal objetivo es incrementar la productividad y la competitividad de MIPYMEs ubicadas en zonas urbanas y peri-urbanas de las principales ciudades de Bolivia, con el fin de generar empleo y mejorar los ingresos.

El Proyecto PC-Bolivia durante la gestión transcurrida (octubre 2009-septiembre 2010) ha realizado intervenciones puntuales con miras a fortalecer las ventajas competitivas de las cadenas de valor de textiles y confecciones, manufacturas de madera, alimentos procesados y biocomercio. En cada una de estas cadenas, integradas por MIPYMEs, se han ejecutado asistencias técnicas, capacitaciones y actividades de promoción con la finalidad de aumentar los niveles de ventas e ingresos de las empresas asistidas. Algunas de estas actividades también han beneficiado en experiencias piloto al sector de las artesanías.

En un horizonte de cuatro años determinado contractualmente para el cumplimiento de las actividades del Proyecto, este primer año se inscribe como de adquisición de experiencia sobre el trabajo en cadenas productivas, utilizando organizaciones locales como operadoras y en un entorno institucional desafiante.

La evaluación general permite afirmar que se han cumplido gran parte de los objetivos planificados para la gestión y, lo más importante, se han identificado instituciones y delineado planes de trabajo que permiten asegurar que los próximos años la eficiencia en la ejecución de actividades se incrementará notablemente y, con ella, los beneficios para las MIPYMEs asistidas.

En la siguiente tabla se muestra los avances en los indicadores OP y SEGE que se obtuvieron durante el año:

INDICADORES OP	Resultados	Metas 2010	% de cumplimiento
Empresas asistidas en gerencia, administración y procesos productivas	17	60	28%
Ventas generadas (USD.)	\$ 1.046.126	\$ 810.000	129%
INDICADORES SEGE	Resultados	Metas 2010	% de cumplimiento
Número de personas beneficiadas con el apoyo de USAID	13.020	8.150	160%
Personas capacitadas	1.426	1.024	139%

A su vez esta tabla indica los avances en todos los indicadores contractuales, los mismos que en función a las actividades realizadas durante el año, fueron los siguientes:

INDICADORES CONTRACTUALES	Resultados	Metas 2010	% de cumplimiento
Número de personas capacitadas	1.426	1.000	143%
Número de estudiantes capacitados que obtienen empleo	37	90	41%
Número de MIPYMEs asistidas	17	60	28%
Número de MIPYMEs creadas	1	6	17%
Número de empleos directos e indirectos	824	303	272%

PROYECTO DE PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD - BOLIVIA

Valor de las ventas (USD)	\$ 1.046.126	\$ 810.000	129%
Impacto económico en las cadenas de valor seleccionadas (USD)	\$ 2.615.316	\$ 2.000.000	131%
Número de instituciones fortalecidas	1	2	50%
Número de personas capacitadas en instituciones fortalecidas	0	24	0%
Número de eventos para promover diálogo y alianzas comerciales	18	13	138%
Valor de las intenciones de ventas (USD)	\$ 6.621.011	\$ 7.200.000	92%
Instituciones que reciben apoyo para eventos y cursos	17	6	283%
Número de operaciones GDA y tipo GDA	1	2	50%
Valor de recursos de contraparte en operaciones GDA y tipo GDA (USD)	\$ 141.193	\$ 140.000	101%

Como se puede observar, en esta gestión se tuvieron importantes avances en las personas beneficiadas por las actividades del Proyecto, debido fundamentalmente al apoyo a las MIPYMEs para su participación en ferias comerciales, misiones empresariales y ruedas de negocios. Por otro lado, se logró crear empleos gracias a la inserción laboral en las empresas que recibieron asistencia técnica, así como a la inserción laboral de jóvenes capacitados en el sector textil y a las ventas post-feria en el sector de madera. Las actividades de capacitación fueron intensas por lo que se obtuvo un importante número de capacitados en varios sectores. Las ventas logradas fueron realizadas principalmente en las ferias sectoriales de madera así como en contratos efectivizados posteriormente a estos eventos y como resultado de los contactos establecidos.

SECCIÓN I

INTRODUCCIÓN

A. Entorno del Proyecto y Condiciones del País

Bolivia ha estabilizado sus cuentas macroeconómicas gracias al incremento mundial en el precio de los recursos naturales y a una gestión en el manejo de las cuentas fiscales aceptable, lo que ha resultado en un crecimiento económico moderado, una baja inflación y un nivel de reservas históricamente alto.

Desde el punto de vista de su comercio exterior, Bolivia como otros países latinoamericanos ha retomado su condición “histórica” de país exportador de materias primas no renovables, con la consecuente priorización de los sectores minero y gasífero.

En el orden político, la aprobación de la nueva Constitución Política del Estado y de las leyes que construirán el Estado Plurinacional de Bolivia, han enmarcando la vida institucional en constantes cambios, los que apuntan a un país más descentralizado y con mayor participación del sector público en el aparato productivo. Los cambios; sin embargo, generan cierta incertidumbre con relación al rol del sector privado en la economía y los temas centrales de discusión desde diversos sectores, se refieren a la independencia de los tres poderes del Estado y a la consolidación y naturaleza de las autonomías contempladas en la nueva Carta Magna del país.

El tercer eje del entorno que ha envuelto el desempeño de nuestras actividades tiene que ver con la situación en general de la relación bilateral entre Bolivia y los Estados Unidos. Esta situación ha limitado el apalancamiento de recursos e identificación de sinergias de trabajo con otros actores público, privados y de la cooperación internacional.

En este contexto, de estabilidad macroeconómica, de cambios institucionales y de discusiones sobre el trabajo de USAID en Bolivia es donde se ha inscrito el trabajo del Proyecto PC-Bolivia durante la gestión 2009-2010. A pesar de un entorno complejo, se ha podido coordinar intervenciones de capacitación, asistencia técnica y promoción comercial con asociaciones de productores, cámaras empresariales, instituciones académicas y grupos de MIPYMEs.

Dado el marco institucional y político imperante, esas intervenciones han resultado en la priorización del corto plazo como horizonte de planificación de varios de los socios con los cuales trabajamos. Hacia adelante, es probable que sigamos trabajando en similares condiciones. Por esta razón, y con la finalidad de seguir avanzando eficazmente en la implementación del contrato, el ritmo de ejecución de las actividades planificadas se mantendrá y en muchos casos será incrementado por la presencia de un mayor número de organizaciones operadoras.

B. Objetivos y Estructura del Proyecto

El Proyecto de Productividad y Competitividad, PC-Bolivia, es una iniciativa de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional USAID/Bolivia, que se inicia en octubre de 2009 y tiene una duración prevista de cuatro años. Su objetivo principal es el incremento de las ventas y la productividad de las MIPYMEs para generar empleo y elevar los ingresos, en áreas urbanas y periurbanas.

La Misión o rol que justifica la existencia del Proyecto PC-Bolivia se ha definido de la siguiente forma:

Contribuir al aprovechamiento de oportunidades de mercado de las MIPYMEs, fortaleciendo su productividad y competitividad.

Y la Visión o desafío para los próximos cuatro años se formula de la siguiente manera:

El país cuenta con una plataforma de servicios empresariales eficiente, consolidada y con respuestas oportunas para las demandas de las MIPYMEs.

El diseño del Proyecto PC-Bolivia pretende integrar productivamente el área rural con la urbana y en este sentido es la sumatoria de un conjunto de experiencias de USAID en Bolivia tales como los proyectos BCCN 1, BCCN 2, MAPA, BOLFOR, ARCo, las actividades del área de seguridad alimentaria y otros. De esta forma, el Proyecto PC-Bolivia apoya iniciativas que potencialmente sean sostenibles tanto económica como ambientalmente, coopera en la constitución de negocios productivos y competitivos articulados a cadenas de valor, contribuye a mejorar el capital humano tanto de la fuerza laboral como gerencial y fortalece el mercado nacional de oferentes y demandantes de asistencia técnica basado en organizaciones nacionales.

C. Descripción de las metas del Proyecto

En el marco del trabajo de planificación estratégica, así como en discusiones con la COTR, se realizaron ajustes a las metas anuales en función del grado de implementación de las actividades, principalmente las que estaban a cargo de las instituciones socias. A los indicadores establecidos inicialmente al inicio del Proyecto, se sumaron otros que fueron solicitados por USAID tanto por la oficina SEGE como por la Oficina de Programas. Se tiene tres grupos de indicadores: Los indicadores contractuales que tienen una programación anual y cuyos avances se reportan en los informes trimestrales, los indicadores OP y los indicadores SEGE, seleccionados por la oficina SEGE de los indicadores contractuales, para los cuales se tiene una meta indicativa trimestral, la misma que es reportada para el informe de avance trimestral de dicha oficina. Las metas para el año fiscal 2010 de los indicadores seleccionados por la oficina SEGE fueron las siguientes:

Metas para el 2010		
Indicadores OP y SEGE		Meta 2010
Indicadores OP / SEGE		
1.	Empresas asistidas en gerencia, administración y procesos productivos	60
2.	Número de personas beneficiadas con el apoyo de USAID	8,150
3.	Ventas generadas (millones de USD.)	0.8
4.	Personas capacitadas	1,024
Indicadores SEGE adicionales		
5.	Empleo directo e indirecto	303
6.	Recursos de contraparte apalancados (millones de USD.)	0.14

Por su parte, las metas establecidas para el año del presente informe fueron las siguientes:

PROYECTO DE PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD - BOLIVIA

Metas para el 2010		
Indicadores contractuales	Meta 2010	
Objetivo 1: Mejorar la competitividad y productividad de las cadenas de valor seleccionadas		
1. Personas capacitadas		1,000
2. Estudiantes capacitados que obtienen trabajo		90
3. Empresas asistidas en gerencia, administración y procesos productivas		60
4. Empresas creadas		6
5. Empleo directo e indirecto		303
6. Ventas generadas (millones de USD.)		0.8
7. Incremento del nivel de productividad		+ 5%
8. Impacto económico en las cadenas de valor (millones de USD.)		2.0
Objetivo 2: Fortalecimiento de instituciones locales que apoyan a las MIPYMEs		
9. Instituciones fortalecidas		2
10. Personal capacitado en las instituciones fortalecidas		24
Objetivo 3: Promoción del diálogo entre actores de la cadena para mejorar el ambiente de negocios y de competitividad para las MIPYMEs		
11. Eventos (Talleres, ferias, ruedas de negocios, foros)		13
12. Intenciones de ventas (millones de USD.)		7.2
13. Instituciones que reciben apoyo para eventos y cursos		6
Objetivo 4: Apalancar recursos de contraparte a través de operaciones GDA y similares		
14. GDA implementados		2
15. Recursos de contraparte apalancados (millones de USD.)		0.14

Se debe hacer notar que se hicieron algunos ajustes en coordinación con nuestra CO'TR, a algunos indicadores, tanto en las definiciones como en las metas anuales en función de las actividades previstas así como el alcance de nuestras actividades. Todos los indicadores anteriores así como las metas anuales por la vida del Proyecto, se encuentran en nuestro PMP. El indicador "Incremento del nivel de productividad" no pudo ser medido en esta gestión debido a que no se terminó ninguna asistencia técnica en el sector productivo.

D. Cumplimiento de Obligaciones Contractuales

En el marco del contrato firmado entre Chemonics y USAID para la implementación del Proyecto PC-Bolivia, existe la obligación de entregar una serie de documentos y reportes periódicos, que denominaremos productos contractuales, los cuales se detallan a continuación de acuerdo a su fecha de entrega y situación.

Ítem	Producto Contractual	Fecha Contractual de Entrega	Fecha Efectiva de Entrega y razón por cambio en la fecha de entrega	Estado del Producto y Fecha de Acción
1.	Estrategia de Imagen y Plan de Marca	Noviembre 2009	28 de octubre 2009	Aprobado/9 de febrero 2010
2.	Manual de Donaciones y del Fondo de Servicios	Noviembre 2009	30 de noviembre 2009. Chemonics solicitó ampliar fecha del entregable por estar trabajando una propuesta para uso en todos sus contratos con USAID a nivel mundial	Aprobado/26 de Febrero 2010
3.	Diagnostico de Planes de Intervención en Cadenas Productivas	Diciembre 2009	31 de marzo 2010. La propuesta técnica fue demorada para profundizar el diagnóstico que ratifique la selección de las cadenas de textiles y manufacturas de madera y finalmente para poder incluir las dos nuevas cadenas de alimentos y bio-productos resultantes de procesos de examen y evaluación con los proyectos P-ISA y P-AI de USAID.	Aprobado/7 de Mayo 2010
4.	Plan de Fortalecimiento Institucional	- Contrato: 12/2009 - Extensión: 12/03/2010	12 de marzo 2010. Se solicitó ampliación por cambio en la modalidad de ejecución de este documento, el mismo que finalmente fue realizado por consultores de corto plazo especializados en las temáticas requeridas	Aprobado/7 de mayo 2010

PROYECTO DE PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD - BOLIVIA

5.	Manual de Actividades de Alianzas Públicas y Privadas en el Marco de La Alianza para el Desarrollo Global (GDA)	- Contrato: 12/2009 - Extensión: 26/02/2010	26 de febrero 2010. Se solicitó ampliación por la necesidad de ajustar los contenidos y propuesta del manual al proceso de organización del proyecto y evaluación de los diferentes mecanismos a ser suscritos con las organizaciones locales sub-ejecutoras. Adicionalmente y en conjunto con USAID se está analizando el cambio conceptual del manual para entregar una nueva versión.	Pendiente de Aprobación al 30/09/2010
6.	Plan de Monitoreo y Desempeño	Noviembre 2009	27 de noviembre 2010	Pendiente de Aprobación al 30/09/2010
7.	Plan Estratégico de Cuatro Años	Marzo 2010	31 de marzo 2010	Aprobado/ 7 de mayo 2010
8.	Reportes de Actividades de Alianzas Públicas y Privadas (GDA)	Cada Trimestre Iniciando Diciembre 2009	Entrega del reporte a junio 2010; 10 de agosto 2010	Por entregar reporte al 30 de septiembre 2010
9.	Revisiones Ambientales Anuales	Septiembre 2010	Se concertó la metodología y el Plan de Trabajo con el CPTS, Plan que será ejecutado desde noviembre 2010.	Por entregar Revisión al 30 de septiembre 2010
10.	Plan de Comunicación Institucional	- Contrato: 02/2010 -Extensión: 31/03/2010	31 de marzo 2010. Mediante la modalidad de "staff-sharing", la especialista de Comunicación Institucional del PC-B fue asignada para trabajar primero el Plan de Comunicación Institucional del P-AI.	Aprobado/ 20/07/2010

A la presentación del presente informe quedan pendientes de aprobación dos productos contractuales: el “Manual de Actividades de Alianzas Públicas y Privadas en el Marco de la Alianza para el Desarrollo Global (GDA)” y el “Plan de Monitoreo y Desempeño”. Estimamos que estos documentos serán aprobados durante el próximo trimestre de trabajo (octubre – diciembre 2010).

E. Coordinación y actividades con otros proyectos de USAID/ Bolivia

A partir de la iniciativa de la Oficina de Desarrollo Económico Sostenible y Medio Ambiente de USAID (SEGE) y en el marco de una concepción integral de los negocios que apoyamos (cadenas), se ha trabajado con los diferentes proyectos pertenecientes a SEGE para el establecimiento de mecanismos de coordinación y para el desarrollo de actividades conjuntas. Este trabajo de coordinación se ha visto impulsado por las reuniones trimestrales que SEGE ha promovido desde el pasado mes de marzo/2010 y que a partir de esa fecha son organizadas por cada uno de los cinco proyectos que actualmente está implementando USAID en el ámbito productivo. En estas reuniones se han abordado temas como:

- Relacionamiento con entidades públicas. Aunque no se haya trabajado con entidades gubernamentales, el Proyecto ha sido pro-activo en identificar áreas a ser apoyadas y que generen impactos demostrables. Asimismo, se ha trabajado priorizando los ámbitos establecidos en el Plan Nacional de Desarrollo del Gobierno de Bolivia.
- Reportes especiales en la temática de Microempresa. Se está trabajando en identificar los mejores canales que permitan levantar estadísticas referidas a este segmento y así evaluar los impactos del apoyo de USAID a un segmento social y económicamente relevante.
- Coordinación efectiva. En las reuniones de coordinación se ha enfatizado la necesidad de que la “coordinación” genere intervenciones conjuntas, con resultados concretos y medibles.

Por otro lado, como resultado de estas reuniones de coordinación, se ha logrado encaminar las siguientes actividades:

- Convenio firmado entre el Proyecto PC-Bolivia, Proyecto AI y la Cámara Forestal de Bolivia para apoyar la realización de la Rueda de Negocios en Expoforest 2010.
- Coordinación de enfoques con el Proyecto AI, para la cadena de biocomercio, cusí y castaña, principalmente. Por otro lado, se han analizado las potencialidades de la cadena de Manufacturas de

Madera en la Provincia San Ignacio de Velasco del Departamento de Santa Cruz, con miras a proponer una intervención conjunta e integral.

- Preparación del Convenio con el Proyecto El Lago, para llevar adelante un Plan de Acompañamiento y Expansión de Humus Orgánico, en su fase de acopio, envasado y distribución. Se ha elaborado un perfil de intervención para Buenas Prácticas de Manufactura en Lechería, asistencia técnica que también formará parte del convenio.
- Preparación de un Convenio con el Proyecto ISA que permita la coordinación de actividades en la cadena de alimentos, en las fases de industrialización.

A través de estas sinergias se logrará atender a todos los eslabones de la cadena y a la vez apalancar recursos con mayores impactos en las MIPYMEs asistidas.

F. Evaluación cualitativa del primer año del Proyecto

A pesar de toda la experiencia del equipo en trabajar con MIPYMEs desde los proyectos antecesores del PC-Bolivia, este año transcurrido se puede calificar de aprendizaje para operar por medio de organizaciones locales. Esto ha permitido revisar procesos y adoptar nuevas prácticas para responder al nuevo mandato contractual.

El desempeño del proyecto durante este primer año está basado en un proceso continuo de adaptación al entorno. Así se han puesto en marcha mecanismos de operación evaluando especialmente las capacidades de los potenciales socios institucionales. En función de esas capacidades, se resolvió construir plataformas locales para cadenas locales, en reemplazo de una primer apuesta por apoyar el establecimiento de redes nacionales de servicios de desarrollo empresarial.

Apostar por lo local/regional es justamente el resultado de haber identificado que muchas de las organizaciones de servicios pre-identificadas operan con mayor efectividad y por ende menores costos, a nivel de áreas geográficas locales. El enfoque local, entendimos, sería fundamental cuando en el proceso competitivo para otorgar subcontratos de asistencia técnica a las MIPYMEs, las organizaciones proponentes presenten costos racionales y competitivos. Es evidente que ante las limitaciones identificadas en la prestación de servicios de apoyo a la MIPYME por parte de entidades públicas o privadas, los esfuerzos del Proyecto para contribuir a la formación de redes locales, harán una diferencia notable hacia el final de la vida del contrato.

Con relación a las intervenciones puntuales, éstas han sido útiles no sólo para cumplir las metas contractuales sino para establecer, en ese proceso, la metodología de trabajo conjunto con los subcontratistas del Proyecto PC-Bolivia. En otras palabras, las experiencias de este primer año permitirán desarrollar planes de mayor plazo con nuestras entidades subcontratadas.

El proceso de adaptación de este primer año del proyecto constituye, a juicio del equipo, el aprendizaje más importante respecto de lo que es y no es posible hacer, como hay que hacerlo, con quien y cuando. Esto, sin duda alguna mejorará sustancialmente el desempeño del proyecto durante el año fiscal 2011. Asimismo, mostrará, el potencial técnico e institucional de los esquemas integrales de apoyo al desarrollo productivo y competitivo de las MIPYMEs bolivianas a los cuales se desea contribuir con la asistencia de USAID.

SECCIÓN II

ACTIVIDADES Y RESULTADOS POR OBJETIVOS Y TAREAS CENTRALES DEL PROYECTO PC-Bolivia

A. Objetivo I: Mejoramiento de la Productividad y Competitividad de los Complejos Productivos Seleccionados

El denominador común de las actividades realizadas por el Proyecto PC-Bolivia durante la gestión 2009-2010, es el aprendizaje. Dicho aprendizaje se ha dado en tres niveles de desempeño de las actividades y ha permitido posicionar una visión de trabajo para los próximos cuatro años. Los niveles en los que se han logrado mejores prácticas respecto de este primer objetivo hacia un trabajo más eficiente del PC-Bolivia, son los siguientes:

- (i) Identificación y caracterización de los sujetos beneficiarios; es decir, de las cadenas productivas y de las MIPYMEs que las conforman, tarea que ha sido realizada con los ejecutores institucionales y en consulta con los actores económicos.
- (ii) Definición conjunta de planes de trabajo con las entidades locales, lo que ha exigido consensuar metodologías, conciliar alcances y acordar formas de medición de resultados que hagan sentido con los propósitos contractuales.
- (iii) Aprendizaje permanente sobre el ambiente o entorno público en el que se desenvuelve el Proyecto PC-Bolivia, en particular, y USAID, en general. Esto ha conducido a un ejercicio de priorización de las actividades en el marco de una visión de cuatro años, que apuesta por el establecimiento de plataformas de servicios locales de desarrollo empresarial.

En las secciones que siguen, el presente informe describe las actividades realizadas por el Proyecto PC-Bolivia y las contextualiza en este marco de aprendizaje continuo, con miras a proyectar sólidamente las intervenciones del Proyecto y a sentar las bases para desarrollar actividades con una mayor tasa de eficiencia en los próximos años.

a. Tarea I. Actividades para la Selección de las Cadenas de Valor

La prospección inicial de tres cadenas de valor representativas del aparato productivo boliviano (como apuntamos en el Plan de Trabajo 2010): (i) Textiles y Confecciones, (ii) Manufacturas de Madera y (iii) Alimentos Procesados, permitió identificar un primer conjunto de beneficiarios y de operaciones en las tres ciudades metropolitanas de Bolivia: La Paz, Cochabamba y Santa Cruz.

Sin embargo, durante el proceso de planificación y ejecución de actividades, pudimos constatar la potencialidad de ampliar las áreas de intervenciones del proyecto, especialmente hacia otras cadenas de valor. En este sentido, la cadena de valor de alimentos procesados se mostraba como una de las más importantes. Asimismo, y tomando como base un levantamiento de información básica sobre las potencialidades de los bio-productos, se decidió incorporar también la cadena de valor de Biocomercio independiente de la cadena de alimentos. Ambas cadenas son, por otro lado, consubstanciales al trabajo de los Proyectos Integrado de Seguridad Alimentaria y de la Amazonía Integrada, ambos de USAID. En el caso de los alimentos, tenemos que una parte sustancial de la oferta alimentaria del país proviene de sectores sociales que son prioritarios para USAID e indudablemente prioritarios para el gobierno Boliviano. Por

ende, apoyar los procesos de integración campo-ciudad y contribuir a la modernización de la producción de alimentos procesados constituye una tarea crítica e importante para el proyecto PC-Bolivia.

Con relación al bio-comercio, consideramos que por la inclusión de comunidades indígenas y el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales, las intervenciones del proyecto en esta cadena serán también importantes para contribuir con desarrollar las potencialidades de este sector.

Paralelamente a la incorporación de la cadena de Biocomercio, recibimos solicitudes para apoyar la cadena de Artesanías. Las actividades del proyecto con relación a este sector estuvieron inicialmente limitadas a apoyar actividades de promoción comercial, interesados en promover los productos artesanales de origen textil y de maderas. En este orden, apoyamos a la Red OEPAIC—que agrupa a once asociaciones de artesanas de todo el país—en la preparación de una feria exposición de su oferta estacional. Producto de esta actividad piloto a las artesanías, recibimos las solicitudes de apoyo de los otros sub-sectores integrantes de esta red; entre ellos, productores de cerámicas, metales, vidrio, cueros, etc. Un aspecto también importante que motiva el futuro apoyo del proyecto a la cadena de valor de las artesanías, es la presencia mayoritaria de mujeres en sus distintos eslabones de producción. La diferencia entre artesanía e industria es significativa pues el artesano incorpora arte, trabaja fundamentalmente con las manos y no divide el proceso productivo en partes sino que se encarga de todo el proceso productivo; la manufactura, en cambio, trabaja esencialmente con máquinas, no necesariamente incorpora valores culturales y busca lograr mayores niveles de eficiencia especializando funciones en el proceso productivo.

El principal aprendizaje en la tarea de seleccionar cadenas de valor, radica precisamente en el cambio, pues habiendo empezado con tres cadenas, terminamos evaluando y/o implementando actividades en cinco cadenas de valor. Uno de los próximos pasos del proyecto, será oficializar el apoyo que se espera otorgar a la cadena de valor de artesanías.

Entendida esta lección y validadas nuestras acciones por las entidades ejecutoras y beneficiarias, las características más importantes de las cadenas de valor con las que ya se trabaja y se pretende trabajar son las siguientes:

- **Cadena de Textiles y Confecciones**

Representa el 11% del PIB Industrial boliviano en promedio de los últimos 10 años (1999-2009) y aunque ha mostrado signos de recuperación durante 2008, 2009 y 2010, según los últimos datos, su expansión enfrentará un techo de exportación por el cierre del acuerdo de preferencias arancelarias otorgado por Estados Unidos a Bolivia, que impacta negativamente en la potencialidad de conquistar mercados. En todo caso, su proyección nacional y regional (Venezuela, Brasil, México), ameritan continuar apoyándola, sobre todo por su capacidad de generación de empleo urbano y peri-urbano.

- **Cadena de Manufacturas de Madera**

Representa el 8% del PIB industrial como promedio de la década 1999-2009, y aunque muestra estacionalidades en su producción y ventas—con ventas más significativas en los meses de octubre a diciembre—no ha dejado de crecer tanto en el mercado interno como en el mercado internacional. Las maderas al igual que otros recursos naturales como el oro, el petróleo, el cobre, el gas, han dado un salto histórico en su nivel de precios promedio. En ese marco, el panorama para la cadena de valor de manufacturas de Maderas es promisorio y, más aún, cuando se trata de productos con valor agregado.

- **Cadena de Alimentos Procesados**

Representa en promedio de los últimos diez años (1999-2009), el 35% del PIB industrial y agrupa a rubros tales como: cárnicos, lácteos y derivados, mermeladas, zumos y jugos de frutas, refrescos, aguas con sabor, granos, cereales y sus productos industrializados como harinas, galletas, también los productos alimenticios complementarios como los derivados de los aceites naturales y otros. Dada esta relevancia correlativa con el número de MIPYMEs que se dedican a esta actividad, se puede afirmar que Bolivia tiene una identidad industrial alimenticia puesto que además de ser el sector más representativo de la manufactura, es la cadena que presenta mayores tasas de crecimiento anual, 6% en los últimos 10 años. Desde la óptica del trabajo del Proyecto PC-Bolivia, es la cadena que permitirá también una efectiva articulación con otros proyectos de SEGE, especialmente el Proyecto Integrado de Seguridad Alimentaria y con la Fundación Valles.

- **Cadena de Biocomercio**

Representa cerca del 5% del PIB industrial con una preponderancia casi del 80% de la castaña y sus derivados. En los últimos diez años el aprovechamiento de otros productos no maderables del bosque como ser harina de cusí y cupuazú, manteca de cacao silvestre y aceites de otras palmeras endémicas, ha aumentado considerablemente. Desde esta perspectiva de crecimiento se ha puesto en marcha un Programa Nacional de Biodiversidad, el mismo que ha posicionado productos procesados de alto valor agregado como los cosmeceúticos, jabones y shampoos, tanto en el mercado nacional como en nichos de mercados externos. Para la gestión 2010-2011, se prevé la consolidación de los negocios ya iniciados y el incremento de producción y ventas en los complejos que vamos a apoyar a través del ejecutor Fundación Amigos de la Naturaleza, que es la entidad con mayor experiencia en el país en la prestación de servicios de asistencia técnica a los actores económicos de la cadena de bio-comercio. Asimismo, las intervenciones del proyecto en esta cadena de valor podrán ser coordinadas con el Proyecto de la Amazonía Integrada.

- **Cadena de Artesanías**

No existen estadísticas confiables sobre la importancia de la cadena de Artesanías en Bolivia. Esto es así porque tradicionalmente ha sido un rubro subsumido en la manufactura y, por ello, no ha tenido estadísticas propias. Ello sucede también porque en la categoría de Artesanías se han incorporado muchas veces sindicatos de peluqueros y peluqueras, vendedores de comida y de flores y, en algunos casos, comerciantes minoristas. En todo caso, el futuro de la cadena de Artesanías es promisorio dado que, tanto el comercio regional como internacional priorizan y premian los productos hechos a mano provenientes de actividades sostenibles, socialmente inclusivas y comercializados a través de mecanismos equitativos como el comercio justo. La decisión del Proyecto PC-Bolivia de trabajar desde la próxima gestión en esta cadena, ha ponderado precisamente estos argumentos que abogan por su potencialidad.

Como podemos ver, la población de cinco cadenas productivas permite al Proyecto PC-Bolivia actuar selectivamente sobre sectores que en conjunto representan más del 60% del aparato productivo manufacturero y permite visualizar impactos positivos ya que se trata de sectores integrados por miles de micro y pequeños productores con potencial de crecimiento.

b. Tarea 2. Actividades para Incrementar las Ventajas Competitivas de las Cadenas de Valor Seleccionadas

El trabajo realizado por el Proyecto PC-Bolivia para incrementar las ventajas competitivas en las cinco cadenas anteriormente caracterizadas se ejecuta a través de dos mecanismos principales de intervención complementarios pero diferenciados en cuanto a sus alcances y metodología: (i) capacitaciones y (ii) asistencias técnicas. Estos mecanismos de intervención son complementados con actividades de promoción comercial como ferias, misiones comerciales y asistencia de compradores extranjeros.

Las capacitaciones contribuyen a mejorar el nivel de productividad laboral en la medida en que impactan fundamentalmente en la tasa de eficiencia de las operaciones de obreros y gerentes; es decir, del recurso humano que es el factor más importante en la función de producción de las MIPYMEs. Las asistencias técnicas, en cambio, impactan positivamente en el nivel de productividad técnica de la MIPYME a partir de hacer más eficiente, fundamentalmente, el proceso productivo y, en particular, el funcionamiento de las máquinas y equipos.

Sin embargo, esta división aunque simple y consistente con los factores productivos principales de una MIPYME (mano de obra y maquinaria), es insuficiente para explicar la complejidad de las demandas de las cadenas productivas. Explicando esta situación, debe entenderse que el receptor de una asistencia técnica o una capacitación es siempre una persona. La evidencia de este primer año de trabajo muestra que un porcentaje de las capacitaciones ha tenido que ver no solamente con procesos de diseño o técnicas de corte, sino con la operatividad de máquinas, es decir que han combinado y complementado elementos de capacitación y elementos de asistencia técnica. Por estas diferencias en el alcance de cada intervención, es importante presentar tanto las capacitaciones como las asistencias técnicas por separado ya que los resultados son también distintos en cuanto a los impactos en ventas y creación de empleo se refiere. Y es importante también enfatizar que todas las intervenciones del PC-Bolivia han sido organizadas para cadenas de MIPYMEs, no para empresas individuales y que el seguimiento y monitoreo de nuestras actividades permite estar seguro de los impactos logrados y reportados en el presente informe.

Capacitaciones en la cadena de Textiles y Confecciones



Respondiendo a las demandas del proyecto, el CEDETEX de IDEPRO se constituyó en la principal instancia proveedora de servicios de capacitación, realizando nueve de las once actividades realizadas.

Hemos constatado que la demanda de capacitación es variada en cuanto a que se requiere operatividad de máquinas (2), técnicas de corte y estampado (2), moda (2) y gestión de costos y mercados (2).

Todas las capacitaciones se han realizado en las ciudades de La Paz y El Alto. Esto es así por dos razones: la concentración de un mayor número de confeccionistas en estas dos ciudades y la ubicación y

el espacio de trabajo del CEDETEX que es básicamente la ciudad de El Alto. En el marco de estas

PROYECTO DE PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD - BOLIVIA

primeras experiencias con el CEDETEX, esta entidad nos ha demostrado que su principal área de trabajo son las dos ciudades indicadas.

Cadena de Textiles y Confecciones				
Fecha	Actividad / Curso	Lugar	Contraparte	Descripción / Resultado
05/04/10 al 30/04/10	"Operatividad de Máquinas de confección"	El Alto	IDEPRO	Se capacitó a 23 jóvenes que luego pasaron pruebas en las MIPYMEs, habiéndose la mayoría insertado laboralmente en las empresas.
05/04/10 al 30/04/10	"Patronista convencional de ropa deportiva"	El Alto	IDEPRO	Se capacitó a 17 jóvenes.
15/04/10 al 17/04/10	"Preparación para misión comercial a Brasil"	La Paz	CAMEX	Se les proporcionó a los asociados a APPECAL y otros sectores (40 en total) conocimientos sobre los requisitos de exportación a Brasil en términos de costos de exportación, logística y negociación.
05/05/10 al 02/06/10	"Diseño y Tendencias de moda"	El Alto	IDEPRO	Se capacitó a 25 MIPYMEs del sector de confecciones, proporcionando conocimientos en diseño y tendencias de moda
10/05/10 Al 27/05/10	"Estampado Industrial"	El Alto	IDEPRO	Se capacitó a 20 MIPYMEs del sector de confecciones, proporcionando conocimientos en estampado industrial
10/05/10 al 5/06/10	"Operatividad de Máquinas de confección 2"	El Alto	IDEPRO	Se capacitó a 25 jóvenes que luego pasaron pruebas en las MIPYMEs, con la correspondiente inserción laboral para la mayoría de ellos.
17/05/10 al 28/05/10	"Cálculo de costos para la Industria Textil"	La Paz	IDEPRO	Se capacitó a 23 MIPYMEs del sector de confecciones, en cálculo de costos para dicho sector.
24/05/10 Al 26/05/10	"Fashion Cycle"	La Paz	CAMEX	Se proporcionó a 39 personas de 30 empresas una visión completa sobre las tendencias de moda en la Unión Europea, así como los requisitos de acceso a mercados.
01/07/10 – 30/07/10	"Confección de Polleras"	El Alto	IDEPRO	Se capacitó a 22 mujeres en técnicas para la confección de las polleras
01/07/10 – 16/07/10	"Patronaje Computarizado"	El Alto	IDEPRO	Se capacitó a 18 jóvenes en patronaje computarizado
03/08/10	"Taller Acceso a Mercados Artesanales"	Sucre	IDEPRO	Se capacitó 17 miembros de la Red OEPAIC, previo a la feria Integrarte realizada en Sucre
30/09/10	Fashion Cycle	La Paz	CAMEX	Se inició la capacitación a 21 compañías seleccionadas un conocimiento práctico sobre el Fashion Cycle Unión Europea y tendencias 2010/2011

Capacitaciones en la cadena de Manufacturas de Madera

Las actividades de capacitación en maderas realizadas durante este pasado año también nos proporcionan información importante sobre su contenido y alcances. Las cinco capacitaciones dentro de esta cadena de valor se han referido a los mercados, a su acceso, a su penetración; y aunque es prematuro concluir que esta es la principal demanda de las MIPYMEs, esto denota una prioridad pues el precio de las maderas ha subido con relación a los promedios históricos de hace cinco años y existen oportunidades comerciales inexploradas, tanto en el mercado interno como en el externo.



Curso de Costos para FIMA Muebles

Las cámaras de industria y de exportación se han constituido en importantes actores y socios del proyecto para organizar y convocar a las MIPYMEs, recogiendo sus demandas específicas de capacitación y motivándolas a participar de los entrenamientos. Aún cuando la actividad manufacturera de maderas gravita en torno a la oferta de la ciudad de Santa Cruz de la Sierra, las demandas para capacitación provienen de todas las ciudades del eje central del país, incluido, El Alto.

Cadena de Manufactura en Madera				
Fecha	Actividad / Curso	Lugar	Contraparte	Descripción / Resultado
15/04/10 al 16/04/10	"Capacitación a MIPYMEs del sector madera para participar en Ferias"	La Paz	CNI - AL INVEST	Se capacitó a 16 personas de MIPYMEs del sector, las mismas que en su mayoría son parte del núcleo de madera de la CNI. Estas empresas recibieron el apoyo del proyecto para participar en ferias.
03/05/10 al 04/05/10	"Capacitación a MIPYMEs del sector madera para participar en Ferias"	Santa Cruz	CADEX	Se capacitó a 11 trabajadores de MIPYMEs para apoyar a las empresas en su participación en ferias especializadas del sector. Estas empresas recibieron el apoyo del proyecto para participar en ferias.

PROYECTO DE PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD - BOLIVIA

15/06/10 al 16/06/10	"Oportunidades para el sector Forestal"	Santa Cruz	CADEX	A través de un taller se informó a 29 empresarios sobre los requerimientos de Acceso al Mercado Europeo y la manera de actualizar sus conocimientos en el área.
22/06/10 al 23/06/10	"Acceso al mercado europeo para productos forestales"	Cochabamba	CADEXCO	A través de un taller, 18 empresarios fueron actualizados sobre exigencias internacionales, tendencias de mercados y nichos de mercado de manufacturas de madera para la exportación.
29/06/10	"Capacitación a MIPYMEs del sector madera para participar en Ferias"	Cochabamba	IMB	Se capacitó a 28 trabajadores de MIPYMEs para apoyar a sus empresas en su participación en ferias especializadas del sector. Estas empresas recibieron el apoyo del proyecto para participar en ferias.

Capacitaciones en la cadena de Alimentos Procesados



El primer evento de capacitación del proyecto se realizó en favor de empresas de la cadena de valor de alimentos y luego en el transcurso del año, se llevaron a cabo otras dos actividades de entrenamiento referidas a distintas partes del proceso de industrialización de los alimentos. Al igual que en la cadena de maderas, para la realización de estas actividades, las cámaras empresariales contribuyeron significativamente a la convocatoria e identificación de necesidades de capacitación de las empresas del sector de alimentos.

Un factor que ayudó a estos procesos de articulación con las cámaras es el hecho de que varias de ellas son ejecutoras del Programa AI Invest IV financiado por la Unión Europea y en el marco de este programa, han organizado a las MIPYMEs en los denominados núcleos productivos.

Cadena de Alimentos y Biocomercio

Fecha	Actividad / Curso	Lugar	Contraparte	Descripción / Resultado
08/03/10 al 12/03/10	"Buenas Prácticas de Manufactura en la Industria Alimentaria"	La Paz	CNI-AI Invest	Se proporcionó conocimientos básicos a 24 MIPYMEs para comprender los requisitos de las buenas prácticas de manufactura en las empresas alimentarias, para contribuir a la seguridad alimentaria mejorando la calidad de los productos a lo largo del proceso productivo y brindando a la población alimentos elaborados que cumplan las normativas vigentes.
12/04/10 al 17/04/10	"Buenas Prácticas de Manufactura en la Industria Alimentaria"	La Paz	CNI-AI Invest	Se proporcionó conocimientos básicos a 15 MIPYMEs para comprender los requisitos de las buenas prácticas de manufactura en las empresas alimentarias, como forma de contribuir a la seguridad alimentaria mejorando la calidad de los productos a lo largo del proceso productivo y brindando a la población alimentos elaborados que cumplan la normativa vigente.
30/05/10	"Capacitación a productores orgánicos ecológicos"	Cochabamba	CADEXCO	Se fortaleció el conocimiento de 93 participantes, pertenecientes a Asociaciones de productores de alimentos y MIPYMEs, quienes posteriormente participaron en el Show Room de alimentos, con el apoyo del proyecto PC-B.
26/06/10	"Tendencias y Requisitos para la exportación de Alimentos a la UE"	Cochabamba	CADEXCO	Se fortaleció el conocimiento de 77 empresarios sobre exigencias internacionales, tendencias de mercados, nichos de mercados orgánicos y/o ecológicos para el sector de alimentos para exportación.

Capacitaciones en varias cadenas

Varias de las cámaras antes referidas articulan de manera efectiva las demandas no solo de sus asociados históricos (grandes y medianas empresas) sino que ahora trabajan también identificando las necesidades de las micro y pequeñas empresas. Este levantamiento de necesidades incluye demandas de capacitación, de

asistencia técnica y también apoyan en la identificación y organización de iniciativas para la promoción comercial de la oferta de las MIPYMES.

En las actividades realizadas para apoyar la capacitación de MIPYMES en varios sectores productivos, resaltamos el trabajo realizado con Nueva Economía, referido a la formación de emprendedores en La Paz, Cochabamba y Santa Cruz. Esta capacitación, en particular, está relacionada con los incentivos que se

pretende otorgar a los emprendedores que están participando del Concurso Nacional de Ideas Emprendedoras. El proceso ha demandado seis meses de actividades de entrenamiento divididas en módulos específicos, beneficiando a cerca de 1.900 interesados, los mismos que están compitiendo

para la obtención de 10 premios. Este es el modelo que importantes organizaciones nacionales han adoptado para apoyar financieramente nuevos emprendimientos.



Varias Cadenas

Fecha	Actividad / Curso	Lugar	Contraparte	Descripción / Resultado
11/06/10	"Seminario Internacional en Responsabilidad Social Empresarial para Pymes"	Cochabamba	CADEXCO	Se capacitó a 38 profesionales y empresarios, en relación a competencias y habilidades prácticas necesarias para implementar la filosofía de RSE en Pymes de los sectores de madera, textiles y alimentos.
12/04/10 al 19/06/10	Taller "Idea de Negocio"	La Paz (3) El Ato (2) Cochabamba (3) Santa Cruz(3)	Nueva Economía	Se capacitó en total a 426 participantes del concurso Ideas Emprendedoras, en la presentación y desarrollo de una idea de negocio, dirigida a resolver un cuello de botella en los sectores priorizados por el proyecto. Una vez seleccionadas las ideas, los participantes seleccionados pasaran al segundo modulo y serán capacitados en planes de negocio de los cuales se elegirá cuatro para su premiación.
24/06/10 al 25/06/10	"Participación efectiva en ferias"	Cochabamba	CADEXCO	Se brindó conocimientos necesarios a 17 empresarios sobre las herramientas y habilidades a empresarios MIPYMES de los sectores de textiles, alimentos y madera para preparar, ejecutar y dar seguimiento a ferias internacionales.
28/06/10 al 29/06/10	"Participación efectiva en Ferias Comerciales"	La Paz	CAMEX	Se proporcionó a 22 empresarios conocimientos y herramientas que les permitan rentabilizar al máximo su inversión para participar en Ferias Comerciales
30/06/10 al 01/07/10	"Participación efectiva en Ferias Comerciales"	Santa Cruz	CADEX	Se proporcionó a 24 empresarios conocimientos y herramientas que les permitan rentabilizar al máximo su inversión para participar en Ferias Comerciales
03/08/10	"Acceso a Mercados para las artesanías"	Sucre	RED OEPAIC	Se capacitó a 20 artesanos participantes en la Feria Integrarte

Adicionalmente, con el apoyo de la CADEXCO y de la Embajada de Estados Unidos, se realizó el taller informativo "Exportar a Estados Unidos con el Sistema Generalizado de Preferencias" (del 27 al 29 de julio de 2010) donde participaron 125 empresarios. Se explicaron las Herramientas de Inteligencia de Mercados que ofrece el gobierno de los Estados Unidos para la búsqueda de información comercial y se dio información sobre los requisitos y exigencias que deben cumplir quienes quieran exportar a ese país.

Asistencias Técnicas en la cadena de Textiles y Confecciones

Es necesario realizar algunas puntualizaciones sobre las primeras cinco asistencias técnicas realizadas en la cadena de textiles y confecciones:

- Todas las asistencias técnicas han sido implementadas con el concurso del CEDETEX/IDEPRO.

- Las asistencias técnicas han sido implementadas en las ciudades de El Alto y La Paz.
- Las asistencias técnicas han respondido a temáticas muy variadas.
- El CEDETEX/IDEPRO ha respondido adecuadamente a las demandas del proyecto con relación a las tareas, especialmente de capacitación. No obstante, es oportuno puntualizar que ha sido más dificultoso identificar demandas de asistencia técnica y aún más, vincularlas a demandas a favor de encadenamientos productivos.
- La experiencia mayor del CEDETEX/IDEPRO está centrada en apoyar técnicamente la manufactura con fibras de algodón y fibras sintéticas.
- El CEDETEX/IDEPRO muestra una clara vocación y capacidad de actuación local, dado el número de capacitaciones y asistencias técnicas implementadas en las ciudades de El Alto/La Paz.
- En vista de que las necesidades de capacitación y asistencia técnica de las MIPYMEs es muy variado, ello obliga a pensar que las plataformas de servicios de desarrollo empresarial deberán tener también capacidades de adaptación a las demandas del mercado.

Una evidencia importante es que las asistencias técnicas si bien tienen mayor impacto en la generación de ventas incrementales o en la creación de empleo, requieren mucho mayor tiempo que la organización e implementación de actividades de entrenamiento. En todo caso, la experiencia de este primer año augura también un incremento en la tasa de prestación de servicios de asistencia técnica durante el segundo año.

Cadena de Textiles y Confecciones

Fecha	Actividad / Curso	Lugar	Contraparte	Descripción / Resultado
11/08/10 al 04/09/10	"Asistencia Técnica Centros de Producción Achacachi"	Achacachi	IDEPRO	Se apoyó a tres centros de producción en Achacachi, capacitando a 56 personas en teñido natural para mejorar la producción de los centros y ofertar un mejor producto con valor agregado. Se apoyó a estos artesanos para que expongan sus productos en el espacio Pedro Domingo Murillo durante el mes de octubre.
02/08/10 al 30/10/10	"Asistencia Técnica en sistemas de control de Calidad"	El Alto	IDEPRO	Se están ejecutando planes de asistencia técnica a cuatro empresas subcontratistas de Ametex para productos de exportación en sistemas de control de calidad en proceso. Los operarios con mayor experiencia están siendo entrenados como inspectores de calidad. Se está enfatizando el entrenamiento en auditorías finales de calidad. Se capacitaron en planta 27 personas, logrando un incremento de ventas y una mayor eficiencia en la producción reduciendo en un 10% los tiempos de confección.
27/07/10 al 23/08/10	"Asistencia Técnica en estampado semi industrial Líder Sport"	El Alto	IDEPRO	Empresa líder quien subcontrata a cuatro talleres de confección en la ciudad de El Alto para la producción de bermudas de exportación a Brasil y Argentina. La empresa Líder se encarga del corte de las prendas subcontratando el servicio de estampado y confección. La empresa presentaba problemas de cumplimiento en tiempo por el estampado. Se ha apoyado la implementación de su área de estampado, capacitando a su personal en el manejo desde el diseño hasta el final del estampado. Un próximo plan de apoyo incluye mejorar su sistema de producción y logística con los talleres subcontratistas de ensamblado de prendas.
16/09/10 al 25/09/10	"Asistencia Técnica en diseño y desarrollo de producto a la empresa Tiahuanaco"	El Alto	IDEPRO	Se capacitó a representantes de cinco talleres de tejido rectilíneo de La Paz en nuevas líneas de producción para un mercado europeo, implementándose procesos de desarrollo de productos y nuevos diseños.
16/09/10 al 15/12/10	"Asistencia técnica en bordados manuales para productos de exportación"	El Alto	IDEPRO	Estamos apoyando a cuatro empresas, una de ellas recién creada con apoyo del proyecto, en la capacitación de bordados manuales para productos de exportación, para este fin se contrató a 16 capacitadoras y cuatro supervisoras en producción las que se encuentran trabajando distribuidas en las cuatro empresas. Se insertó laboralmente a 204 personas.

c. Tarea 3. Actividades de Fortalecimiento de la Fuerza de Trabajo para Incrementar la Productividad de las Cadenas de Valor

Las actividades de la Fundación FAUTAPO a ser complementadas por las intervenciones del proyecto, merecieron nuestra prioritaria atención. Sin embargo, a solicitud de FAUTAPO todas las actividades que fueron mutuamente diseñadas y convenidas han sido postergadas.

No obstante y sobre la base de los avances logrados con FAUTAPO, se realizaron las siguientes actividades:

- Se han sostenido reuniones con algunos Institutos de Capacitación – ICAPs, ganadores de las convocatorias realizadas por FAUTAPO y se ha relevado sus necesidades de fortalecimiento académico e institucional.
- Se ha acercado la demanda de las MIPYMEs con oferta de las ICAPS a través de la organización de desayunos trabajo en las ciudades de Santa Cruz y La Paz. Estos encuentros han tenido el objetivo de que las ICAPs puedan ajustar su oferta académica a las demandas de capacitación de las MIPYMEs manufactureras.
- Se ha realizado una reunión de coordinación con la Asociación Nacional de ICAPs, ocasión que sirvió para analizar las distintas vías mediante las cuales el proyecto puede apoyar su fortalecimiento técnico e institucional.



Taller de FAUTAPO de la ciudad de La Paz

En este contexto, durante la próxima gestión se licitará públicamente la presentación de propuestas para la implementación de cursos de capacitación con inserción laboral en los sectores de Textiles y Confecciones, Manufacturas de Madera y Alimentos Procesados.

En el marco de esta orientación, se prevé dos modalidades de licitación: i) el Proyecto PC-Bolivia identificará la demanda de las empresas a las cuales ya se está apoyando para formular paquetes cerrados de capacitaciones específicas a las necesidades de las MIPYMEs; y, ii) los prestadores de servicios de capacitación laboral identificarán necesidades en base a demandas específicas y harán sus respectivas propuestas al proyecto para su implementación.

Aunque estas modalidades de trabajo disminuirán el apalancamiento de recursos y el número de capacitados e insertados laboralmente (dada la ausencia del co-financiamiento de FAUTAPO) se espera que las ICAPs contratadas por el proyecto logren re-adaptar los procesos de formación laboral a periodos de entrenamientos más cortos y prácticos y así, también dinamizar los plazos de inserción.

B. Objetivo 2: Fortalecimiento de Organizaciones Locales de Servicios para el Desarrollo de la MIPYME

Si bien los indicadores de empleos, ventas y empresas asistidas son centrales en el Proyecto PC-Bolivia, es necesario enfatizar que promover el desarrollo significa también contribuir al fortalecimiento de capacidades locales para sustentarlo, para liderarlo y, finalmente, ejecutarlo en beneficio de las MIPYMEs.

En otras palabras, el desarrollo consiste también en consolidar una plataforma de entidades locales con la capacidad de prestar los servicios de crecimiento empresarial demandados por las MIPYMEs manufactureras organizadas en cadenas productivas.

a) Tarea 4. Fortalecimiento de Instituciones Locales que prestan Servicios a las MIPYMEs

Durante la pasada gestión se formuló el Plan de Fortalecimiento Institucional para cuatro entidades identificadas como potenciales oferentes de servicios de apoyo a las cadenas de valor y otras actividades en favor de las MIPYMEs. Este proceso se inició con una consultoría de corto plazo que realizó diagnósticos a las cuatro instituciones. Discutidos los hallazgos de los diagnósticos con los ejecutivos de las cuatro entidades, se consensuaron los alcances temáticos de los planes de fortalecimiento de cada institución. Las instituciones evaluadas para ser fortalecidas fueron las siguientes:

- IDEPRO, en el contexto del CEDETEX como instancia de servicios a las MIPYMEs de la cadena de valor de Textiles y Confecciones
- CADEFOR como organización local para prestar apoyo a las MIPYMEs de la cadena de valor de manufacturas de madera.
- CPTS, como la instancia para apoyar las actividades del proyecto en el área de producción más limpia y mejorar los procesos de administración ambiental, tanto a nivel de las organizaciones socias del proyecto como de las MIPYMEs asistidas.
- ePC, como organización para apoyar las temáticas de la productividad y competitividad, promover el emprendedurismo, gestar iniciativas de formación y entrenamiento académico a los empresarios de las MIPYMEs y en una primera etapa, fortalecer sus propias capacidades de apoyo a la Universidad Pública de El Alto.

El resumen de los planes de fortalecimiento aprobados en su oportunidad por USAID, contempla trabajar en el fortalecimiento de una o varias de las siguientes áreas de competencia institucional:

- a. Gobierno Corporativo (e.g., directorio, misión/metabol/organización, liderazgo, situación legal);
- b. Prácticas gerenciales (e.g., estructura organizacional, administración de la información , procedimientos administrativos, personal, planificación, implementación, reportes);
- c. Recursos humanos (e.g., desarrollo de recursos humanos, rol del personal de staff, organización del trabajo, prácticas de supervisión, salarios y beneficios);
- d. Recursos financieros (e.g., contabilidad, presupuesto, controles financieros y de inventario, reportes financieros);
- e. Calidad de los servicios ofrecidos (e.g., experiencia sectorial, entorno, evaluación de impacto);
- f. Relaciones externas (e.g., relaciones con el entorno, colaboración, relaciones públicas, recursos locales, prensa).

En el contexto de las áreas temáticas a ser fortalecidas, durante el primer año de gestión el equipo del Proyecto PC-Bolivia ha dedicado tiempo de su personal técnico en transmitir su metodología de trabajo a estas entidades, por medio de reuniones, talleres, presentaciones y discusiones frecuentes que han derivado en contratos específicos para determinadas tareas. En el proceso, se han identificado otras organizaciones para las cuales también se han delineado acciones de fortalecimiento; tal el caso del apoyo al Instituto del Mueble Boliviano – IMB que ha redundado en el posicionamiento de la entidad como referente para las MIPYMEs manufactureras. En conjunto, estas organizaciones conforman un primer grupo de instituciones a las cuales el proyecto dará apoyo para su fortalecimiento institucional.

A continuación describimos el estado de avance y las proyecciones de las entidades que conforman este primer grupo:

- **Instituto del Mueble Boliviano - IMB**

Durante este año se fortaleció al Instituto del Mueble Boliviano – IMB, habiendo apoyado en 3 de las 6 áreas de fortalecimiento institucional: i) Gobierno Corporativo (e.g., directorio, misión/metas/organización, liderazgo, situación legal); ii) Calidad de los servicios ofrecidos (e.g., experiencia sectorial, entorno, evaluación de impacto); y, iii) Relaciones externas (e.g., relaciones con el entorno, colaboración, relaciones públicas, recursos locales, prensa).

Este resultado se logró gracias al apoyo en las 3 ferias sectoriales (FIMA en La Paz, FIMATEC en Santa Cruz y TECNOMADERA en Cochabamba) mediante las cuales se reforzó el liderazgo del IMB ante las MIPYMEs del sector y se mejoraron los servicios ofrecidos en las referidas ferias sectoriales. Por otro lado, se apoyó a esta institución en la organización de la Convención del Mueble, donde se fortaleció institucionalmente al IMB en su calidad de entidad que vincula a los agentes del sector. Finalmente, se apoyó al IMB en el lanzamiento de EXPOMUEBLE en septiembre de este año donde participan 32 MIPYMEs del sector de la madera, de las cuales 17 ya lograron ventas por USD.17,800. Se espera que este evento pueda consolidarse ya desde los inicios de 2011 y que se mantenga como un referente para la venta de muebles.

El conjunto de actividades realizadas en este año condujeron al fortalecimiento del Instituto del Mueble Boliviano como referente en la organización de ferias regionales para MIPYMEs y como entidad aglutinadora de la cadena del mueble. Se espera en el siguiente año, fortalecer sus recursos humanos para que pueda consolidar los logros obtenidos hasta la fecha.

- **Centro de Desarrollo Textil - CEDETEX**

La estrategia definida en el Plan de Fortalecimiento fue formulada así: “Consolidar el CEDETEX y planificar la expansión de sus servicios”. Durante la próxima gestión se iniciarán las tareas de fortalecimiento institucional con la dotación de equipos para que el CEDETEX reduzca sus costos por concepto de prestación de servicios y, a la vez, mejore y consolide una oferta integral en beneficio de las MIPYMEs de la cadena de textiles y confecciones. Los equipos y *software* de patronaje y diseño con los cuales contará el CEDETEX, permitirá ofrecer servicios para que las MIPYMEs mejoren sus tiempos de entrega y abaraten sus estructuras de costos. Asimismo, se realizará una reestructuración de la oferta de servicios asegurando una mayor capacidad de respuesta a las demandas de la cadena de textiles y confecciones. Desde la próxima gestión, el plan de fortalecimiento institucional incluirá actividades técnicas para consolidar al CEDETEX como centro de servicios especializado para los confeccionistas, principalmente alteños y paceños. Finalmente, se realizará una evaluación de las necesidades de los mercados de Cochabamba y Santa Cruz para evaluar la expansión del CEDETEX en estas ciudades en los próximos tres años.

Una forma de fortalecer capacidades locales pasa también por la administración de los propios sub-contratos que el proyecto otorga a las organizaciones con el objeto de prestar servicios a las MIPYMEs. En este caso, con IDEPRO cada mes se revisan sus descargos y se apoya a la institución no sólo en la presentación de documentos y descargos, sino también en el armado y presentación de planes de asistencia técnica con sus respectivos presupuestos. Estos procesos sin duda fortalecen a la institución para futuras licitaciones y manejo de fondos de USAID.

- **Centro Amazónico de Desarrollo Forestal - CADEFOR**

La estrategia definida de manera conjunta con los ejecutivos de CADEFOR, se planteó en la siguiente frase: “Sistematizar servicios empresariales orientados a MIPYMEs y mejorar sus procedimientos internos”

Enmarcados en este eje de fortalecimiento se procedió a consensuar con los ejecutivos de CADEFOR los alcances del Plan de Fortalecimiento institucional que será ejecutado desde diciembre de 2010 hasta marzo de 2011. Su implementación permitirá adaptar, corregir y complementar metodologías para asistir a MIPYMEs y consolidar así una oferta de servicios pertinentes para ese segmento empresarial.

Hacia el final de la gestión anterior, ya se discutió con CADEFOR los términos de un sub-contrato para ejecutar un número significativo de planes de asistencia técnica. Dicho sub-contrato será firmado a inicios del próximo mes de diciembre para arrancar de inmediato con las actividades específicas de asistencia técnica a MIPYMEs de la ciudad de Santa Cruz de la Sierra.

- **Escuela de la Producción y la Competitividad - ePC**

La estrategia definida con la Escuela de Productividad y Competitividad de la Universidad Católica Boliviana fue resumida en la siguiente frase: “Consolidación y articulación de sus servicios con la Universidad Pública de El Alto y de ésta con las MIPYMEs alteñas de las cadenas seleccionadas”. En ese marco se apoyó y se continuará apoyando al Convenio entre la ePC y la UPEA, y a su programa de maestrías con mención en Gestión de MIPYMEs, mediante la beca a diez profesores de la Universidad Pública de El Alto –UPEA. Estos docentes, una vez concluidos sus estudios, serán quienes diseñen y establezcan con el apoyo de ePC, un centro servicios empresariales en dicha ciudad. Una parte central del centro de servicios empresariales será el funcionamiento de un acelerador de empresas, concepto institucional nuevo y entendido como un conjunto de esfuerzos especializados y de asistencia técnica dirigidos a incrementar la calidad y las ventas de las MIPYMEs manufactureras.

Paralelamente, se está apoyando a la ePC en manejo de fondos de donación de USAID, puesto que se les otorgó una donación tipo estándar donde la ePC presenta el descargo de los gastos realizados mensualmente, para lo cual personal del proyecto visita todos los meses sus instalaciones y coordina la presentación de dichos documentos. También se ha comprometido el apoyo del Estudio GEM Bolivia 2010 que recogerá información referida a los emprendedores, características, tamaños y potencialidades, con la finalidad de replicar experiencias exitosas en determinadas regiones y diferenciar políticas de desarrollo productivo según vocaciones regionales. Es destacable anotar que para la realización del GEM Bolivia 2010, la ePC ha logrado también el apoyo de otras instancias de la cooperación internacional.

- **Centro de Promoción de Tecnologías Sostenibles –CPTS**

Durante la gestión transcurrida, los técnicos del Proyecto PC-Bolivia han sostenido diversas reuniones con personal ejecutivo y técnico del CPTS con la finalidad de visualizar esquemas y mecanismos que permitan “Transversalizar las prácticas de Producción Más Limpia”. Fruto de dichas reuniones se ha identificado y priorizado el fortalecimiento del CPTS en dos áreas de trabajo: i) actividades para consolidar las capacidades de gestión operativa y administrativa del Centro en la perspectiva de hacer más eficientes sus procesos de prestación de servicios a las MIPYMEs en el ámbito de PML; y, ii) actividades para fortalecer los procesos de investigación y desarrollo de tecnologías apropiadas y adecuadas a la economía de los pequeños productores. En particular, se apoyará el proceso de validación técnica de los hornos de secado de madera

que han sido co-diseñados por el CPTS y un operador privado, cuyo tamaño, costo y operatividad será consultada y confirmada con los propios empresarios de la cadena de maderas. El disponer de un prototipo tecnológico de horno de secado de madera con un sistema de control automático adecuado a las necesidades de las MIPYMEs, permitirán al CPTS y al proyecto masificar la tecnología de secado y resolver así uno de los principales cuellos de botella de la cadena.

Para el Proyecto PC-Bolivia las actividades del CPTS son transversales a todas las entidades ejecutoras del Proyecto. Por ello, continuaremos apoyando la difusión de las prácticas de Producción Más Limpia como parte esencial del contenido de las asistencias técnicas.

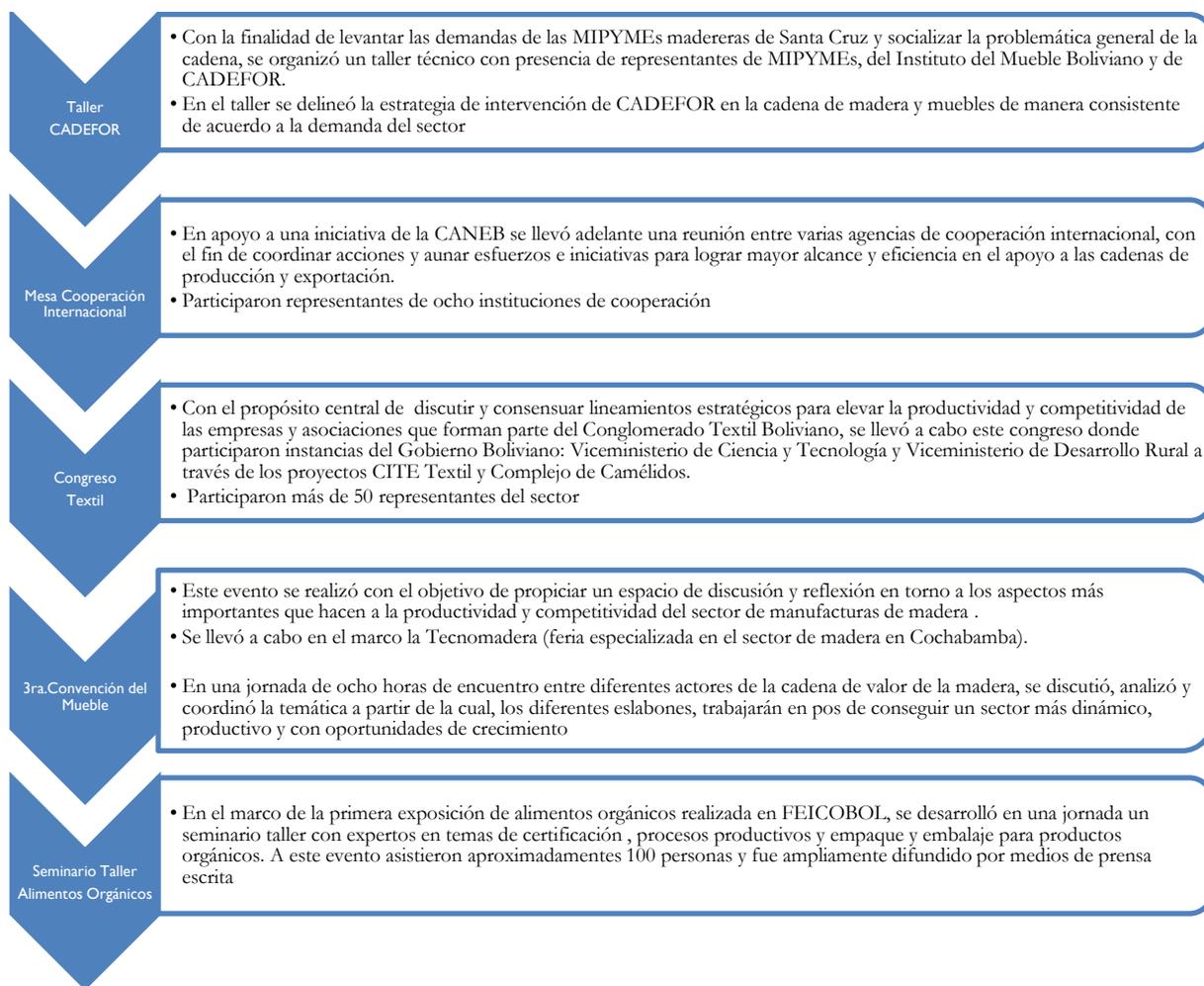
C. Objetivo 3: Promoción del Diálogo para el Mejoramiento del Entorno de Negocios de las Cadenas de Valor seleccionadas y de las MIPYMEs

a) Tarea 5. Catalizar cambios en el entorno de negocios

Durante la pasada gestión se han podido realizar eventos puntuales que se relacionan con el mejoramiento del clima de negocios de las MIPYMEs que conforman las cadenas con las que el Proyecto PC-Bolivia trabaja. En ese sentido, es posible extraer algunas conclusiones útiles a los propósitos de mejorar la productividad y competitividad.

- En el caso de la cadena de maderas, los dos encuentros realizados con actores productivos e institucionales, han permitido visualizar que la ausencia de hornos de secado en tamaño y precio para las MIPYMEs es realmente el principal cuello de botella. Por otro lado, se ha podido comprobar también, que la escasez de materia prima e insumos de calidad (madera y venestas), afecta a la calidad de los productos finales pues, en la versión de los participantes, las mejores venestas y maderas se exportan a Estados Unidos, Europa y a la China.
- En la cadena de textiles el encuentro realizado con COTEXBO ha permitido entender que el sector en su conjunto está pasando por un nuevo boom de exportaciones (exportaciones a Venezuela y al Brasil) luego del desmantelamiento de las preferencias arancelarias ATPDEA. En todo caso, a pesar de este repunte quedan tareas por cumplir; una de ellas, tal vez la principal, es incrementar los volúmenes de producción, sobre todo de prendas en base a fibras de camélidos, pues los actuales pedidos de mercados ya conquistados sobrepasan la oferta existente. El otro desafío por resolver y en el que el proyecto PC-Bolivia trabajará durante 2011 es el fortalecimiento institucional del COTEXBO.
- Sobre la cadena de alimentos, siendo este el sector más grande con el cual trabajaremos, pueden extraerse también algunas conclusiones sobre el entorno. La más importante se refiere a que esta cadena es en la actualidad la que mayores procesos de regulación tiene por parte del Estado y a pesar de ello, la demanda principal continúa siendo Buenas Prácticas de Manufactura, dado que tanto la calidad, como la presentación y la inocuidad sanitaria son observadas por los consumidores.
- Finalmente, se realizó también un encuentro con otras agencias de cooperación internacional y bilateral con miras a establecer ejes de coordinación de actividades. Indudablemente, el desafío en este tema consiste en lograr coordinar programas conjuntos que además de abaratar los costos de intervención resulten en mayores impactos para los beneficiarios.

El siguiente esquema muestra en detalle los eventos realizados durante esta primera gestión para mejorar el entorno de negocios.



b) Tarea 6. Actividades de Promoción de Alianzas Comerciales

Las actividades para generar alianzas comerciales en este primer año del Proyecto han estado enfocadas en conseguir sinergias entre dos o más empresas para desarrollar, de manera conjunta, esfuerzos en pos de abrir nuevos mercados o satisfacer de mejor manera a los mercados actuales. En este sentido, se han visualizado las alianzas comerciales como una manera de compartir riesgos y fortalezas.

Sobre las experiencias desarrolladas, se puede afirmar que es necesario cumplir los siguientes parámetros para que una alianza comercial se realice con efectividad: que el acuerdo lleve a una mejor eficiencia de gestión, operación o comercialización, que se refleje en una optimización de costos, y que permita el cumplimiento de pedidos y/o apertura de nuevos mercados.

Las actividades para generar alianzas comerciales que han tenido mejores resultados en ventas y generación de contactos de negocios para los MIPYMEs en lo que va del Proyecto han sido las ferias especializadas por sector y la participación en ruedas de negocio.

PROYECTO DE PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD - BOLIVIA

En este primer año de ejecución del Proyecto hemos intentado dar apoyo a todos los sectores en base a diferentes mecanismos, logrando promocionar las ventas en el sector de Textiles y Confecciones por medio de...

Cadena de Textiles y Confecciones

Actividad/ Mecanismo	Beneficiarios	Resultado	Gráficos del Evento
Misión Comercial Brasil APPECAL	Asociación APPECAL	<ul style="list-style-type: none"> Capacitación a microempresarios en acceso a mercados y contratos internacionales Visita a dos ciudades: San Pablo y Campo Grande Más de 20 citas de negocios Contacto con agregados comerciales de Bolivia en Brasil USD.173,000 en intenciones de venta Pedido de muestras 	
Feria BOLIVIA CREATIVA	Asociación Bolivia Creativa	<ul style="list-style-type: none"> Presentación de sus nuevas colecciones Se concretaron ventas locales y para la exportación. Entre los productos que más se destacaron están: juegos para jardín de fierro forjado y madera, lámparas de bambú y estantes de madera con bambú, floreros de madera, entre otros USD 7,450 y USD 18,992 en intenciones de venta y transacciones reales, respectivamente. 	
Feria Internacional Textil FITEX 2010	COTEXBO	<ul style="list-style-type: none"> 23 MIPYMEs del sector exponiendo sus productos. 1,500 visitantes USD. 380,000 en intenciones de venta Rueda de negocios con compradores internacionales Congreso textil para la discusión de temáticas de interés para el desarrollo del sector. Tres desfiles de moda 	
Feria ABOMODA	Asociación ABOMODA	<ul style="list-style-type: none"> 12 MIPYMEs expusieron diseños exclusivos de sus nuevas colecciones 25 días de feria como oportunidad para dar a conocer sus productos. USD.1,449 de ventas e intenciones de venta 	

PROYECTO DE PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD - BOLIVIA

Feria INTEGRARTE	Red OEPAIC	<ul style="list-style-type: none"> Participación de ocho asociaciones que agrupan a aproximadamente 4,000 artesanos y artesanas a nivel nacional Una jornada de capacitación en temas de competitividad para los expositores USD.12,775 en ventas y USD. 3,533 en intenciones de venta
------------------	------------	---



...también se han promovido las ventas y contactos comerciales en beneficio del sector de las Manufacturas de Madera, a través de las siguientes actividades...

Cadena de Madera

Actividad/ Mecanismo	Beneficiarios	Resultado	Gráficos del Evento
EXOFOREST	MIPYMEs del Núcleo de Maderas de la Cámara Nacional de Industria y de la Asociación TACUABOL	<ul style="list-style-type: none"> 12 MIPYMEs que tuvieron un stand en Expoforest Los microempresarios vendieron un 70% de sus productos expuestos USD. 65,800 en intenciones de venta y USD. en 15,424 en ventas Hubo amplia cobertura de prensa sobre la participación de las MIPYMEs apoyadas 	
Rueda de Negocios EXPOFOREST	Cámara Forestal de Bolivia	<ul style="list-style-type: none"> Se aunaron esfuerzos con el Proyecto PAI para apoyar esta iniciativa Participaron de la Rueda de Negocios 164 empresas de 15 países; de las cuales, 99 fueron MIPYMEs bolivianas beneficiarias de nuestro apoyo. Se realizaron 1,185 citas de negocios, con la participación de varias MIPYMEs USD. 3.4 millones en intenciones de negocios de las MIPYMEs beneficiarias por nuestro Proyecto. En esta versión de la Rueda de Negocios se destacó la negociación de productos terminados, lo que implica el fomento al sector manufacturero. 	 

PROYECTO DE PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD - BOLIVIA

FIMA Muebles	MIPYMEs de CADEX y CNI	<ul style="list-style-type: none"> • A través de una donación, se facilitó la participación de 28 MIPYMEs • Cada empresa tuvo su banner para identificar su stand y fue parte de un catalogo comercial • Más de 7,000 visitantes • 71 expositores entre proveedores de insumos, de servicios y carpinterías, fabricantes de muebles, y artesanías de madera • USD 445,450 en intenciones de ventas y USD. 309,229 en ventas, incluyendo las ventas post-feria 	
FIMATEC	MIPYMEs de CADEX y el IMB	<ul style="list-style-type: none"> • A través de una donación, se facilitó la participación de 25 MIPYMEs • Esta feria tuvo el propósito principal de posicionar lo que más adelante será la feria permanente de muebles EXPOMUEBLE • Cada empresa tuvo su banner para identificar su stand y fue parte de un catalogo comercial • Aproximadamente 50 expositores • 2,800 visitantes • USD 285,500 en intenciones y USD. 204,025 en ventas, incluyendo las ventas post-feria 	
TECNOMADERA	MIPYMEs de CADEX y ASPEM	<ul style="list-style-type: none"> • A través de una donación, se facilitó la participación de 45 MIPYMEs • Cada empresa tuvo su banner para identificar su stand y fue parte de un catalogo comercial • Más de 200 expositores • 13,000 visitantes • USD 406,223 en intenciones de ventas y USD. 434,845 en ventas, incluyendo las ventas post-feria 	
Misión Comercial a Chile	8 Consorcios productivos de MIPYMEs	<ul style="list-style-type: none"> • Se benefició a más de 49 MIPYMEs que se unieron en ocho (8) consorcios para ser seleccionadas y beneficiadas con recursos para asistir a la misión comercial a dos ciudades de Chile. • Capacitación pre-misión en acceso al mercado chileno • Aproximadamente 50 citas de negocios • USD 205,000 en intenciones de ventas 	

...y por cierto, hemos colaborado a incrementar las ventas de alimentos procesados y de productos del bio-comercio, auspiciando que las MIPYMEs participen de las siguientes actividades...

Cadena de alimentos y biocomercio

Actividad	Beneficiarios	Resultado	Fotos
Exposición de la oferta exportable de alimentos orgánicos FEICOBOL	MIPYMEs de la Cámara de Exportadores de Cochabamba CADEXCO y de la Cámara de la Pequeña Industria CADEPIA	<ul style="list-style-type: none"> 42 MIPYMEs productoras de alimentos orgánicos expusieron en FEICOBOL Un seminario-taller sobre temas de interés para el sector donde asistieron cerca de 100 personas Se entregó a cada empresa un banner Los microempresarios vendieron el 70% de sus productos expuestos (USD. 6,045) 1,250 visitantes Hubo amplia cobertura de prensa sobre la participación de las MIPYMEs apoyadas 	
Stand de exposición de Bionativa en EXPOCRUZ	10 microempresas de la Cámara de Biocomercio BIONATIVA	<ul style="list-style-type: none"> A través de una donación a la Fundación Amigos de la Naturaleza se benefició a 10 empresas de Bionativa con la elaboración del stand en EXPOCRUZ 2010 El stand de Bionativa recibió el premio al mejor decorado dentro del pabellón del exportador USD 81,600 en intensiones de negocios y USD. 24,985 de ventas en el evento. 	

Otras actividades de apoyo comercial

• **Apoyo al lanzamiento de Expomueble**

El Instituto del Mueble Boliviano detectó la necesidad de establecer un espacio de exposición y comercialización permanente para las MIPYMEs del sector de la ciudad de Santa Cruz, planteando el funcionamiento de la ahora denominada “Expomueble”. Identificado el lugar, quedó claro que dicha infraestructura sería útil también para organizar y realizar eventos de capacitación y asistencia técnica. Expomueble está ubicada en el antiguo recinto de la tradicional feria de “Barrio Lindo” y debido a su ubicación, se espera una importante afluencia de sectores de clase media interesados en comprar muebles de buena calidad, diseño y con precios competitivos. El IMB ha negociado con los dueños del predio, tarifas mensuales de alquiler muy razonables que permitirán que las MIPYMEs accedan a los stands de exposición. “Expomueble” abrió sus puertas al público local en el mes de septiembre, contando para ello con el apoyo del IMB y del proyecto que financiaron conjuntamente una intensa campaña publicitaria de promoción. En los primeros 20 días de la feria, se logró la participación de 32 MIPYMEs, de las cuales 17 alcanzaron ventas equivalentes a USD. 17,800. Se espera que durante el año 2011, “Expomueble” logre consolidarse como espacio permanente de exposición y venta de muebles.

- **Rueda de Negocios Expocruz**

El proyecto aunó esfuerzos con CAINCO y con la CAMEX para que 20 MIPYMES participen de la principal y más grande rueda de negocios del país. El apoyo consistió en organizar un proceso de entrenamiento pre-rueda donde se instruyó a los microempresarios en temas tales como: Ventajas de participar en una Rueda de Negocios, técnicas de negociación, cómo elaborar las agendas y cómo hacer seguimiento. Los principales resultados de esta actividad son los siguientes:

Beneficiarios: 21 microempresas, 17 del área de confecciones textiles, 3 de alimentos y 1 de manufacturas de madera, provenientes de El Alto, La Paz y Potosí

Citas concretadas: 97% del total de citas programadas

Promedio de reuniones por empresa: 7 entrevistas por microempresario

Intenciones de Ventas: USD 1.167.475 (se hará el seguimiento de las ventas reales durante los próximos seis meses)

D. Objetivo 4: Apalancamiento de recursos con Fondos del Sector Privado, otros Donantes e Instituciones Públicas a través del Fondo GDA

a. Tarea 7. Apalancar Fondos GDA

Si bien el Manual de Operaciones GDA del Proyecto PC-Bolivia aún no ha sido aprobado, se han trabajado dos actividades concretas que en esencia y conceptualmente responden a las lógicas de una alianza público-privada:

- **Fortalecimiento de Capacidades Educativas de la UPEA.** Se refiere al fortalecimiento de las capacidades académicas a nivel de maestría de diez docentes de la Universidad Pública de El Alto, en el programa de Maestrías para el Desarrollo de la ePC-UCB. Esta actividad conlleva la futura creación de una plataforma de servicios para el desarrollo empresarial de las MIPYMES alteñas, que estará a cargo de estas dos instituciones y cuya base de recursos humanos será precisamente la resultante de este primer GDA.
- **Premio Ideas Emprendedoras.** Se financiará no solamente la creación o consolidación de empresas, sino que por medio de operaciones GDA o tipo GDA, se hará posible que las empresas ganadoras de la Mención “Empresa Ganadora en Cadena de Valor” (cuatro empresas, una en cada una de las cadenas de valor seleccionadas por el Proyecto, excepto Artesanías) inviertan en las soluciones tecnológicas planteadas en sus planes de negocios.

Durante la gestión también se han identificado potenciales operaciones GDA con otras organizaciones como la Fundación Valles, universidades públicas y otras fundaciones.

E. Temáticas Transversales: Actividades para la Implementación de PML en las Cadenas de Valor

Se ha concertado con el Centro de Promoción de Tecnologías Sostenibles –CPTS, el contenido y la realización de cursos de capacitación en prácticas de producción más limpia. Estos cursos cuyo objetivo

será la aplicación de la ficha ambiental y la orientación en el diseño de planes de mitigación, serán dictados, desde enero de 2011 a cuatro grupos de instituciones:

- Instituciones que trabajan con el Proyecto PC-Bolivia como ejecutores de planes de asistencia técnica: CADEFOR, IDEPRO, FAN. El contenido del curso será doble: llenado de fichas según norma USAID y transferencia de conocimientos.
- Instituciones que trabajan con el PC-Bolivia como entidades identificadoras de demandas: Cámaras, Asociaciones sectoriales.
- Instituciones que trabajan con el PC-Bolivia como demandantes de servicios. Asociaciones que agrupan a MIPYMEs interesadas en producción más limpia. El contenido del curso para los grupos de MIPYMEs debe focalizarse en los planes de prevención y mitigación ambiental.
- Instituciones recientemente subcontratadas por el Proyecto PC-Bolivia. El contenido del curso será doble: llenado de fichas según norma USAID e información sobre prácticas de producción más limpia. Las entidades según cadena, son las siguientes: Instituciones Subcontratistas para la cadena de Alimentos Procesados: INTERCON, APIMEC, CAPRA, CADEXCO, CREAM. Instituciones Subcontratistas para la cadena de Textiles y Confecciones: CADEXCO, APOSTROFE. Instituciones Subcontratistas para la cadena de Manufacturas de Madera: APIMEC, CNI.

Se continuará apoyando al CPTS en la sistematización de los servicios de asistencia técnica y capacitación con orientación a MIPYMEs e instituciones que apoyan a MIPYMEs. Esa “sistematización” se entiende como el establecimiento de instrumentos administrativos y procedimentales necesarios para hacer más eficientes los servicios demandados.

SECCIÓN III

MEJORES PRÁCTICAS Y LECCIONES APRENDIDAS

Los meses de trabajo ya transcurridos y recogidos en los anteriores informes (Q1, Q2 Y Q3), dejaron varias enseñanzas y lecciones al Proyecto PC-Bolivia. Sobre esa base se recogen las siguientes mejores prácticas y lecciones aprendidas.

a) Mejores prácticas

Las mejores prácticas derivan de conceptos, metodologías e instrumentos, los cuales después de haberse experimentado, luego se re-adaptan y se los lleva a la práctica. Tenemos mejores prácticas de orden interno—referidas a corregir metodologías propias del proyecto—y las externas, referidas a las relaciones con los beneficiarios e interesados en el proyecto.

Implementación de un sistema interno de información técnica. La necesidad de coordinar entre las diferentes áreas del Proyecto PC-Bolivia para ser más eficientes en la implementación del proyecto y generar flujos adecuados de información para el cliente, nos condujo a sintetizar las actividades de cada intervención.

Resultado de este aprendizaje se diseñó una Ficha Resumen de cada actividad que contiene información técnica, presupuestaria, administrativa y de seguimiento interno que durante la gestión 2011 se implementará mediante red informática.

Promoción de plataformas locales de competitividad. La generación de economías de escala, se logra mediante el intercambio de conocimientos y la conjunción de esfuerzos entre MIPYMEs que conviven en un mismo espacio geográfico y así también se optimiza el uso de recursos para apoyarlas. De igual manera, el fortalecimiento de entidades especializadas en desarrollo empresarial debe estar en función de las cadenas locales y de la vocación productiva de la región.

En otras palabras, el Proyecto PC-Bolivia ha pasado desde una intención de crear plataformas de servicios nacionales a un objetivo de crear plataformas de servicios locales, por razones de mayor eficiencia y menor costo.

b) Lecciones Aprendidas

Las lecciones aprendidas resultan de procesos que no generaron los resultados esperados. La mejor manera de no volver a confrontar este tipo de situaciones es precisamente aprendiendo la lección y corrigiendo lo equivocado para no volver por la misma vía.

Sobre los costos de la coordinación. Los costos de transporte son determinantes, tanto para la conformación de cadenas de valor de MIPYMEs, como para conformar plataformas de servicios empresariales sostenibles y útiles al desarrollo. Si en su momento supusimos que entidades localizadas en una región determinada podrían ser eficientes prestando servicios a MIPYMEs ubicadas en otras ciudades, esta idea fue descartada por los altos costos de desplazamiento (viáticos, pasajes, transporte, logísticas de apoyo) involucrados.

Esta lección, más la demanda legítima a nivel local de contar con organizaciones fortalecidas, ha sido la que nos ha llevado a tomar la decisión de apoyar la conformación de redes institucionales locales antes que nacionales.

Sobre el entorno. Frente a los desafíos de un entorno institucional complejo debido al estado de las relaciones bilaterales entre Bolivia y los Estados Unidos, el Proyecto PC-Bolivia ha operado con intervenciones oportunas, buscando el mayor nivel de impactos posibles y de corto plazo.

SECCIÓN V

SERVICIOS DEL PROYECTO

A. Comunicación Institucional

La principal tarea de comunicación institucional durante el año fue de acompañar las actividades programáticas del Proyecto PC-Bolivia, con el fin de coadyuvar al cumplimiento de los objetivos contractuales. Por otra parte, a partir de la aprobación del Plan de Comunicación Institucional (Outreach Plan) se han delineado los mecanismos para implementar acciones específicas para que todas las actividades del proyecto se difundan adecuadamente al tiempo de guiar las actividades internas propias del proyecto, tal como la definición de la línea gráfica y herramientas comunicacionales.

a) Línea Gráfica Proyecto PC-B

Gracias al apoyo del Proyecto Bolivian Communications Activity (BCA) se ha diseñado y producido varios materiales comunicacionales del Proyecto, tales como banners, carpetas institucionales, hojas informativas. Asimismo, gracias a iniciativas de Trigo Consultores, se han realizado trípticos, separadores y pequeños blocks de notas. Estos materiales con información relevante sobre los objetivos y actividades centrales del proyecto, acompañan todas las intervenciones programáticas contempladas en el contrato, mostrando al mismo tiempo que los esfuerzos realizados y el apoyo provienen del pueblo de los Estados Unidos por medio de USAID.



Banner Proyecto PC-B



Carpeta Institucional



Hoja Informativa
Proyecto PC-B

b) Plan de Comunicación Institucional

El Plan de Comunicación Institucional fue realizado con el objetivo de difundir y comunicar a diversos públicos sobre todas las actividades de apoyo que USAID realizará en beneficio de la población boliviana a través del Proyecto PC-Bolivia. En este sentido, por un lado este plan orientará actividades para dar cumplimiento al objetivo tres del Proyecto relacionado con la promoción del diálogo entre entidades clave y

el mejoramiento del entorno de negocios de la cadena de valor; y por el otro, persigue orientar y conducir las acciones para informar, difundir y dar a conocer las experiencias del Proyecto dirigidas a incrementar la productividad y competitividad de los actores productivos meta del PC-Bolivia. El plan contempla tres dimensiones de trabajo: i) las acciones de comunicación interna; ii) las acciones de comunicación externas; y, iii) la estrategia de comunicación por objetivos.

- **Acciones de comunicación interna.** Estas acciones contribuyen a la conformación de un equipo sólido e integrado para trabajar de manera eficiente y coordinada.

Team Building. Una de las principales actividades del año fue la realización de un Team Building con todo el equipo del Proyecto PC-Bolivia, que permitió favorecer a la conformación de un equipo armónico, tomando en cuenta que cada integrante es una pieza clave para el funcionamiento integral del Proyecto. El taller se llevó a cabo en las instalaciones de Flor de Liz, y estuvo dirigido por Juan Carlos Vacaflor, reconocido capacitador en temas motivacionales y de liderazgo, quien además ofreció a determinados funcionarios del equipo sesiones de asesoramiento individual en prácticas de liderazgo. .



Equipo PC-Bolivia cumpliendo una actividad de team building

Calendario Compartido. Enviado a USAID y por medio de la COTR compartido con los otros proyectos de la agencia, resultó ser una herramienta útil para dar a conocer las actividades del Proyecto a llevarse a cabo durante el mes, y además para hacerles seguimiento y contar con el apoyo y participación del equipo PC-Bolivia y/o USAID.

- **Acciones de comunicación externa.** Constituyen los lazos con los principales socios, beneficiarios y con USAID y sus proyectos, de manera de establecer y mantener canales permanentes de comunicación, tanto para informar sobre las actividades y resultados del Proyecto como para recibir retro-alimentación (*feedback*) sobre las mismas u otra información necesaria para el cumplimiento de los objetivos contractuales. Estas tareas de comunicación también sirven para que el personal de los otros proyectos de USAID puedan participar de nuestras actividades—si lo ven conveniente desde el punto de vista técnico—y contribuyen a los lazos de integración entre los equipos de trabajo.

Enciclopedia de la Pyme. Una actividad de *outreach* fue la colaboración para la elaboración de la Enciclopedia de la Pyme, en el marco de las actividades realizadas con Nueva Empresa. La Enciclopedia es una compilación de fascículos que contiene temas empresariales prácticos dirigidos a micro, pequeños y medianos empresarios que buscan información y consejos útiles para administrar y dirigir sus negocios. Con esta actividad, se logrará tener presencia útil y efectiva en un universo amplio de unidades productivas, ya que por medio de la publicación de la revista Nueva Empresa, por un lado se llegará a sus 5,000 suscriptores a nivel nacional y a otros 20,000 que son los suscriptores virtuales de la publicación.

Boletín Trimestral. Se diseñó esta herramienta y se editó y distribuyó el primer número, el mismo que contiene temas relevantes de las actividades que se llevaron a cabo hasta el mes de julio. El boletín institucional está diseñado para mantener contacto con el conjunto de beneficiarios e interesados en el

proyecto (stakeholders) respecto de las actividades realizadas. El boletín fue diseñado con la colaboración del Proyecto BCA manteniendo la línea gráfica del resto de los materiales del Proyecto.

Página web. Si bien aún no se ha realizado el lanzamiento oficial de la página web, ya se han delineado los contenidos que serán insertados y se cuenta con el material suficiente como para alimentar esta herramienta que permitirá interrelacionar a diferentes públicos con el Proyecto PC-Bolivia.

- *Estrategia de comunicación por objetivos.* En base a este componente se ha estado colaborando de manera transversal a las actividades detalladas anteriormente. Este apoyo se traduce en diseñar e implementar acciones de comunicación apropiadas para la actividad específica. Así por ejemplo, una misión comercial es apoyada con la impresión de brochures que describen la oferta de productos de las empresas participantes. Por otro lado, la promoción de una feria de ventas es apoyada con jingles radiales y vallas publicitarias.

c) Materiales Promocionales de las actividades Programáticas

Un trabajo muy importante para el área de comunicación fue la coordinación de una serie de actividades programáticas, apoyándolas por medio del diseño y elaboración de materiales promocionales, además de su respectiva promoción mediática. Dichos materiales permitieron dar mayor visibilidad e impulso a estas actividades. A continuación el detalle de algunos los materiales elaborados por actividad:

Descripción	Material
<p>Actividad: FIMA Muebles</p> <p>Contraparte: IMB</p> <p>Material Realizado: Afiches, Trípticos, banners, credenciales</p>	
<p>Actividad: FIMATEC</p> <p>Contraparte: IMB</p> <p>Material Realizado: Afiches, Trípticos, banners, credenciales, pasacalles</p>	

PROYECTO DE PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD - BOLIVIA

Actividad:
TECNOMADERA

Contraparte: IMB

Material Realizado:
Afiches, Trípticos, banners,
credenciales, pasacalles,
invitaciones



Actividad:
TECNOMADERA

Contraparte: APIMEC

Material Realizado:
Folletos, carpetas, volantes
para los socios de AMIPEC



Actividad: Expoforest

Contraparte: CAMARA
FORESTAL

Material Realizado:
Credenciales, folletos,
volantes



Actividad: Expoforest

Contraparte: TACUABOL

Material Realizado:
Poleras, gorras



Actividad: Fitex

Contraparte: COTEXBO

Material Realizado:
Banners, invitaciones, afiches,
memoria audiovisual



Actividad: Exposición
Gracias Madre Tierra

Contraparte: BOLIVIA
CREATIVA

Material Realizado:
Invitaciones, afiches,
brochures, imagen
corporativa (membretes,
tarjetas personales, sobres)



PROYECTO DE PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD - BOLIVIA

Actividad: Exposición
Abomoda

Contraparte: ABOMODA

Material Realizado:
Invitaciones, banners



Actividad: Integrarte

Contraparte: RED OEPAIC

Material Realizado: afiches, banners, carpetas, brochures



Actividad: Misión Chile

Contraparte: AMAPYME, AMPROFOR, ASPEM, AAIDM, ASOFAM, COMADCO, SOMAIN, TECNO MADERAS

Material Realizado:
catálogos para cada asociación



B. Administración Operativa del Proyecto

En los siguientes cuadros se presentan los resúmenes de los mecanismos operativos suscritos con las organizaciones socias del proyecto y otras entidades con las cuales se han establecido diversos acuerdos de trabajo.

Memorándums de Entendimiento

N o.	Institución	Propósito	Fecha de firma
1	CADEFOR	<ul style="list-style-type: none"> Fortalecer a la cadena de manufacturas de madera en el contexto de las MIPYMEs bolivianas que se desenvuelven en este sector Taller de detección de necesidades 	18-dic-09 13-sep-10
2	IDEPRO	<ul style="list-style-type: none"> Fortalecer a la cadena de textiles y confecciones apuntado a apoyar a MIPYMEs bolivianas que se desenvuelven en este sector 	18-dic-09

PROYECTO DE PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD - BOLIVIA

3	AL INVEST IV	<ul style="list-style-type: none"> Apoyar la realización de acciones de capacitación y asistencia técnica dirigidas a los propietarios y operarios de actividades económicas (MIPYMEs y asociaciones) que trabajan en los rubros de textiles y sus manufacturas, madera y sus manufacturas, así como de alimentos; principalmente, en las ciudades de La Paz, El Alto, Cochabamba y Santa Cruz. 	23-feb-10
		<ul style="list-style-type: none"> Capacitación: BPM sector alimentos 	23-feb-10
		<ul style="list-style-type: none"> Capacitación: BPM sector alimentos 2 	30-mar-10
		<ul style="list-style-type: none"> Capacitación: Cómo participar en ferias 	14-abr-10
4	UCB	<ul style="list-style-type: none"> GDA: Apoyar la creación de un Centro de Servicios para MIPYMEs en la UPEA. 	19-Feb-10
5	CFB-PAI	<ul style="list-style-type: none"> Rueda de negocios Expoforest 2010 	04-mar-10
6	FAUTAPO	<ul style="list-style-type: none"> Apoyar la realización de acciones de capacitación y formación de jóvenes que puedan ser insertados laboralmente en las cadenas de textiles y confecciones, madera y alimentos y/o decidan iniciar sus propios emprendimientos productivos en estos ámbitos económicos 	09-mar-10
		<ul style="list-style-type: none"> Encuentro sectorial, levantamiento de demanda de mano de obra calificada 	23-ago-10
7	IMB	<ul style="list-style-type: none"> Apoyar la organización de ferias comerciales, acciones de capacitación y asistencia técnica dirigidas a los propietarios y operarios de micro, pequeñas y medianas unidades productivas que trabajan en el rubro de manufacturas de madera en las ciudades de La Paz, El Alto, Cochabamba y Santa Cruz 	22-mar-10
		<ul style="list-style-type: none"> Capacitación: Costos - TECNOMADERA 	28-jun-10
		<ul style="list-style-type: none"> Capacitación: Uso y aprovechamiento de insumos 	06-sep-10
		<ul style="list-style-type: none"> FIMA MUEBLES 	22-mar-10
		<ul style="list-style-type: none"> Programa de pasantes 	22-mar-10
		<ul style="list-style-type: none"> FIMATEC y CENTROMUEBLES 	20-may-10
		<ul style="list-style-type: none"> TECNOMADERA 	17-jun-10
		<ul style="list-style-type: none"> Puesta en marcha Expomueble 	06-sep-10
8	COTEXBO	<ul style="list-style-type: none"> Apoyar la organización de ferias comerciales u otros eventos destinados a incrementar las oportunidades para la realización de negocios y la puesta en marcha de acciones de capacitación y asistencia técnica dirigidas a los propietarios y operarios de actividades económicas que trabajan en el rubro de Textiles y Confecciones en las ciudades de La Paz y El Alto agrupados en cadenas de valor o consorcios productivos 	23-mar-10
		<ul style="list-style-type: none"> Capacitación: Conociendo el mercado mexicano 	13-sep-10
		<ul style="list-style-type: none"> FITEX 2010 	23-mar-10
		<ul style="list-style-type: none"> Programa de pasantes 	23-mar-10
		<ul style="list-style-type: none"> Prospección del mercado mexicano textiles 	13-sep-10
9	CAMEX	<ul style="list-style-type: none"> Apoyar la realización de asistencias técnicas, capacitaciones y actividades para promover acciones comerciales dirigidas a los propietarios y operarios del sector exportador en las ciudades de La Paz y El Alto a nivel de MYPIMEs en cadenas de valor seleccionadas por el Proyecto 	6-abr-10
		<ul style="list-style-type: none"> Misión Comercial a Brasil 	6-abr-10
		<ul style="list-style-type: none"> Capacitación: Fashion Cycle - Módulo 1 	10-may-10
		<ul style="list-style-type: none"> Capacitación: Participación efectiva en ferias comerciales 	23-jun-10
		<ul style="list-style-type: none"> Capacitación: Fashion Cycle - Módulo 3 	22-sep-10
9 A	NEO PYME	<ul style="list-style-type: none"> Realización de capacitaciones, elaboración periódica de material informativo útil para las MIPYMEs y actividades para promover el emprendedurismo 	12-abr-10
10	CADEXCO	<ul style="list-style-type: none"> Apoyar la realización de asistencias técnicas, capacitaciones y actividades para promover alianzas comerciales para apoyar a las unidades productivas y de servicios del sector exportador y en particular a las MIPYMEs de la ciudad de Cochabamba y de otras ciudades intermedias y de 	22-abr-10

PROYECTO DE PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD - BOLIVIA

	provincias del Departamento de Cochabamba		
	• FEICOBOL	22-abr-10	
	• Capacitación: Tendencias y requisitos para exportar alimentos a la Unión Europea	24-may-10	
	• Capacitación: Responsabilidad Social Empresarial	9-jun-10	
	• Capacitación: Participación en ferias internacionales	18-jun-10	
	• Capacitación: Requerimiento de acceso al mercado europeo	18-jun-10	
	• Capacitación: Exportar A Estados Unidos Con El Sistema Generalizado De Preferencias	16-jul-10	
11	Grupo Nueva Economía	• Apoyar la realización de diversas actividades para la promoción del emprendedurismo, entre las que se destacan ciclos de capacitación y la provisión periódica de información útil para las MIPYMEs • Eventos de capacitación	26-abr-10 26-abr-10
12	CADEX	• Apoyar la realización de asistencias técnicas, capacitaciones y actividades para promover acciones comerciales dirigidas a los propietarios y operarios del sector exportador en la ciudad de Santa Cruz • Capacitación: Cómo participar en ferias • Capacitación: Europa, una oportunidad para el sector forestal • Capacitación: Participación efectiva en ferias comerciales	29-abr-10 29-abr-10 24-may-10 30-jun-10
13	RED OEPAIC	• Apoyar la realización de asistencias técnicas, capacitaciones y todo tipo de actividades para promover el establecimiento de alianzas comerciales, incentivar la producción y la competitividad de los artesanos integrantes y otras actividades de organización productiva y gerencial en favor de las asociaciones miembros de la Red. • Apoyar el fortalecimiento de la oficina nacional de coordinación de la Red OEPAIC como articuladora, gestora y prestadora de servicios al sector artesanal Boliviano • Apoyo para la implementación de la Feria INTEGRARTE	16-may-10 20-jul-10
14	Bolivia Creativa	• Apoyar la realización de asistencias técnicas, capacitaciones y actividades para promover acciones comerciales, de producción, y de organización dirigidas a las MIPYMEs que conforman la asociación Bolivia Creativa dentro de los sectores de textiles y confecciones y manufacturas de maderas. • Fortalecimiento a asociación como, gestora y prestadora de servicios al sector artesanal Boliviano • Sala de exhibiciones	4-jun-10 4-jun-10
15	ABOMODA	• Apoyar la realización de asistencias técnicas, capacitaciones y actividades para promover acciones comerciales, de producción y de organización dirigidas a las MIPYMEs que conforman la asociación ABOMODA • Sala de exhibiciones	5-jul-10 5-jul-10
16	AMAPyMe	• Facilitar la presencia de representantes de AMAPyMe en una misión comercial a realizarse en la República de Chile	22-jul-10
17	AMPROFOR- -INFORCHIC S.A.	• Facilitar la presencia de representantes de AMPROFOR- INFORCHIC S.A. en una misión comercial a realizarse en la República de Chile	22-jul-10
18	APIMEC	• Facilitar la presencia de representantes de APIMEC en una misión comercial a realizarse en la República de Chile	22-jul-10
19	Asociación Accidental de la Industria Departament al de la Madera	• Facilitar la presencia de representantes de AAIDM en una misión comercial a realizarse en la República de Chile	22-jul-10
20	ASOFAM	• Facilitar la presencia de representantes de ASOFAM en una misión comercial a realizarse en la República de Chile	22-jul-10
21	COMADCO	• Facilitar la presencia de representantes de COMADCO en una misión comercial a realizarse en la República de Chile	23-jul-10

PROYECTO DE PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD - BOLIVIA

22	SOMAIN y Asociados	<ul style="list-style-type: none"> Facilitar la presencia de representantes de SOMAIN y Asociados en una misión comercial a realizarse en la República de Chile 	22-jul-10
23	TECNO MADERAS y Asociados	<ul style="list-style-type: none"> Facilitar la presencia de representantes de TECNO MADERAS y Asociados en una misión comercial a realizarse en la República de Chile 	22-jul-10
24	CAINCO y CAMEX	<ul style="list-style-type: none"> Promover acciones comerciales dirigidas a los empresarios MIPYMEs de las cadenas de valor seleccionadas por el Proyecto (textiles, madera y alimentos/biocomercio) 	7-sep-10
25	ePC	<ul style="list-style-type: none"> Apoyar la realización de asistencias técnicas, capacitaciones y actividades para promover la productividad y competitividad de las MIPYMEs bolivianas, especialmente dentro de las cadenas de valor que son asistidas técnicamente por el Proyecto PC-Bolivia 	28-sep-10
		<ul style="list-style-type: none"> Capacitación: Creación de Emprendimientos dinámicos 	28-sep-10

Subcontratos

No.	Empresa u organización	Propósito	Fecha de firma
1	CADEFOR	Verificación de los datos presentados por las MIPYMEs (empleos, ventas anuales e intenciones de venta durante la feria) y en la evaluación de la calidad de sus productos	16-mar-10
	CADEFOR	Enmienda 1: cambios para ampliar el alcance del subcontrato a 105 MIPYMEs adicionales	09-abr-10
	CADEFOR	Enmienda 3: inclusiones de costos de viaje para la visita a tres empresas que no se encuentran en la ciudad de Santa Cruz, una se encuentra en San Miguel y dos en San Ignacio.	05-may-10
	CADEFOR	Enmienda 5: Ajuste visita de menos empresas en Santa Cruz, ampliación de un informe y llevar a cabo un curso de capacitación adicional en Cochabamba.	28-jun-10
	2	IDEPRO	Incrementar la productividad y las ventas de MIPYMEs del sector de confecciones y textiles.
	IDEPRO	Enmienda 1: Inclusión cursos diseño y tendencias de moda y costos para la industria textil.	30-abr-10
	IDEPRO	Enmienda 2: Inclusión cursos confección de polleras y patronaje computarizado.	30-jun-10
	IDEPRO	Enmienda 3: Inclusión del curso desarrollo de productos.	23-jul-10
	IDEPRO	Enmienda 4: Inclusión de una asistencia técnica en control de calidad	30-jul-10
	IDEPRO	Enmienda 5: Inclusión de una asistencia técnica en estampado y un curso en patronaje computarizado avanzado.	05-ago-10
	IDEPRO	Enmienda 6: Inclusión de una asistencia técnica en teñido.	17-ago-10
	IDEPRO	Enmienda 7: Inclusión de dos asistencias técnicas, una en bordado y otra en diseño.	16-sep-10
	IDEPRO	Enmienda 8: Inclusión cursos confección de polleras y operatividad de máquinas industriales.	20-sep-10
3	CADEX	Misión Comercial a Chile	13-jul-10
4	INTERCON	Asistencia técnica en alimentos	23-sep-10

Convenios de Donación

No.	Organización	Propósito	Fecha de inicio
1	ePC	30 becarios de la UPEA	22-mar-10
2	CNI	participación en Expocruz	22-mar-10

PROYECTO DE PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD - BOLIVIA

3	TACUABOL	participación en Expocruz	22-mar-10
4	CADEX	Participación en FIMA	14-abr-10
5	CNI	Participación en FIMA	14-abr-10
6	CADEX	Participación en FIMATEC	24-may-10
7	CNI	Participación en TECNOMADERA	01-jul-10
8	CADEX	Participación en TECNOMADERA	01-jul-10
9	APIMEC	Participación en TECNOMADERA	01-jul-10
10	CPTS	Fortalecimiento institucional CPTS	17sep-10
11	FAN	Productividad y Competitividad del Biocomercio	17-sep-10

La instrumentación de varios de los mecanismos descritos en los cuadros precedentes fue producto de las siguientes invitaciones y/o licitaciones:

No.	Invitados o Participantes	Propósito	Fecha de invitación	Fecha de entrega de solicitudes o propuestas	Adjudicado
PCIB - RFP - 09 - 001	IDEPRO	Contrato para la identificación y puesta en marcha de planes de asistencia técnica en planta en grupos de MIPYMEs del sector textil y confecciones en las ciudades de La Paz, El Alto, Santa Cruz y Cochabamba	29-dic-09	26-ene-10	IDEPRO
PCIB - RFP - 10 - 001	CADEFOR	Contrato para la identificación y puesta en marcha de planes de asistencia técnica en planta en grupos de MIPYMEs del sector de manufacturas de madera en las ciudades de La Paz, El Alto, Santa Cruz y Cochabamba	29-ene-10	17-feb-10	NO ADJUDICADO
PC-B - RFA - 10 - 001	ePC Cámara de Exportadores de Santa Cruz - CADEX. · Cámara Departamental de Industria Cochabamba. · Instituto del Mueble Boliviano. · Asociación La Santa Cruz. · Artesanos Productores de Bolivia (ARPROBOL). · Asociación de Carpinteros Microempresarios de El Alto - ACMEA. · Asociación de Carpinteros 19 de Marzo. · Asociación de la Pequeña Empresa Maderera de Cochabamba - ASPEM. · Feria del Mueble de Cochabamba - FEMUCO. · Asociación Nacional de Fabricantes Artesanos de Muebles - ASOFAM. · Asociación TACUABOL. · Cámara Nacional de Industrias.	Propuesta no solicitada	8-feb-10 12-feb-10	8-mar-10	ePC CNI, TACUABOL, CADEX y APIMEC
	CAPCEM	Propuesta no solicitada	5-abr-10		NO ADJUDICADO
PC-B - RFP - 10 - 002	CADEFOR	Contrato para la realización de diagnósticos en planta y exposición del tema "Costos de Producción" para 105 MIPYMEs de las ciudades de La Paz, El Alto, Santa Cruz y Cochabamba	8-abr-10	9-abr-10	CADEFOR
PC-B - RFA - 10 - 002	CADEFOR	Donación para el fortalecimiento del Centro Amazónico de Desarrollo Forestal	2-jun-10	15-jul-10	En proceso
PC-B - RFA - 10 - 003	Abierta a Consorcios productivos	Invitación a presentar Solicitudes de Fondos para Facilitar la presencia de Consorcios Productivos bolivianos del	16-jun-10	4-jun-10	Se trabajó bajo MOUs con AMAPyMe,

PROYECTO DE PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD - BOLIVIA

		sector de manufacturas de madera en una Misión Comercial a Chile				AMPROFOR - INFORCHIC S.A., APIMEC, Asociación Accidental de la Industria Departamental de la Madera, ASOFAM, COMADCO, SOMAIN y Asociados y TECNO MADERAS y Asociados.
PC-B - RFP - 10 - 003	FAN CADEFOR, IKONOS, LABOR	Propuesta no solicitada Contrato para llevar a cabo programas de fortalecimiento de capacidades de entrenamiento de ICAPs y de jóvenes bachilleres vinculados con los Programas de FAUTAPO en los sectores de textiles y confecciones, manufacturas de madera y alimentos en las ciudades de El Alto, La Paz, Cochabamba, Santa Cruz, Sucre y Oruro	22-jun-10 24-jun-10	7-jul-10	FAN NO ADJUDICADO	
PC-B - RFP - 10 - 004	Abierta	Contrato para la identificación y puesta en marcha de planes de asistencia técnica en planta a grupos de MIPYMEs del sector de alimentos procesados ubicados en las ciudades de La Paz, El Alto, Santa Cruz y Cochabamba	13-jul-10	20-ago-10	INTERCON (en proceso CREAM, CAPRA, CADEXCO y PACHAMAMAN URUPA)	
PC-B - RFP - 10 - 005	CADEFOR.	Contrato para la puesta en marcha de planes de asistencia técnica en planta y capacitación de grupos de MIPYMEs del sector de manufacturas de madera en la ciudad de Santa Cruz	21-jul-10	11-ago-10	CADEFOR en proceso	
PC-B - RFA - 10 - 004	CPTS	Donación para el fortalecimiento del Centro de Promoción de Tecnologías Sostenibles	19-jul-10	19-ago-10	CPTS	
PC-B - RFA - 10 - 005	IDEPRO	Donación para el fortalecimiento del Centro de Desarrollo Textil - CEDETEX	30-ago-10	13-sep-10	En proceso	
PC-B - RFP - 10 - 006	Abierta	Contrato para la identificación y puesta en marcha de planes de asistencia técnica en planta a grupos de MIPYMEs de la cadena de manufacturas de madera ubicadas en las ciudades de La Paz, El Alto y Cochabamba	16-ago-10	24-sep-10	En proceso	
PC-B - RFP - 10 - 007	Abierta	Contrato para la identificación y puesta en marcha de planes de asistencia técnica en planta a grupos de MIPYMEs de la cadena de textiles y confecciones ubicadas en las ciudades de Santa Cruz y Cochabamba	16-ago-10	24-sep-10	En proceso	

Asimismo, se contrataron los servicios de siete especialistas bolivianos para realizar consultorías de corto plazo, en áreas estrictamente necesarias para la planificación operativa del proyecto.

Consultores	Objeto del contrato
Leonardo Suárez	Apoyo en la elaboración del diagnóstico de las cadenas de valor.
Fernando Dávila	Elaboración de diagnósticos institucionales y planes de fortalecimiento de cuatro organizaciones locales.
Emilio Gutiérrez	Elaboración de diagnósticos institucionales y planes de fortalecimiento de cuatro organizaciones locales.
Ignacio Jimenez	Diseño del programa de Bio-Comercio.

Jorge Moreira	Presentación de un diagnóstico del sector madera para CADEFOR.
Leonardo Suárez	Relevamiento de Información Estadística sobre Cadenas de Valor en Apoyo al Gerente Técnico de PC-Bolivia.
Miguel Mardoñez	Capacitador en requisitos para exportar al mercado brasilero, costos de exportación, logística y negociación.
Wilfredo Jurado	Capacitador en envases y embalajes.

C. Monitoreo y Evaluación

La principal tarea desarrollada en el primer trimestre del año fue la elaboración del PMP, en coordinación con la COTR de USAID, habiendo propuesto escenarios alternativos para las metas anuales y totales, para cada uno de los indicadores. Asimismo, a solicitud de USAID, se desarrollaron nuevos indicadores para medir otros resultados del proyecto y que, al mismo tiempo, permitan a la oficina SEGE sumarlos a los de otros proyectos similares. Considerando el rezago en la implementación de las asistencias técnicas en planta a las MIPYMEs beneficiarias, se ajustaron oportunamente las metas para la gestión 2010. Hacia el final de año, se propuso un nuevo escenario para los siguientes 3 años, tomando en cuenta lo anterior.

En el presente año las actividades de monitoreo estuvieron concentradas en los eventos de capacitación y en las ferias y misiones empresariales, en concordancia con las actividades desarrolladas por el equipo del proyecto. Se realizaron las encuestas de seguimiento en los eventos y se complementaron con visitas de seguimiento a las empresas con el fin de verificar que las intenciones de venta (principal indicador en el caso de las ferias y misiones empresariales) se hayan concretado en ventas efectivas.

Estas visitas de seguimiento permitieron validar y ajustar las cifras reportadas en trimestres anteriores, consolidándolas en la cifra anual. De manera similar la cifra anual reportada en este informe será validada y ajustada en el transcurso del primer trimestre del siguiente año fiscal.

Como parte de las tareas de apoyo al equipo de trabajo, se apoyó en las tareas de revisión de MOUs, RFPs, RFAs, subcontratos y otros donde, además de la revisión habitual de los indicadores de monitoreo, se aportó con elementos de análisis sobre la razonabilidad de las propuestas y la pertinencia de las operaciones revisadas.

Se vienen desarrollando manuales de Monitoreo & Evaluación individualizados que serán entregados a cada una de las instituciones con las que se vienen suscribiendo sub-contratos. Esta actividad será complementada con la capacitación correspondiente.

Se inició el desarrollo del Sistema Informático de Monitoreo y Evaluación el mismo que será accesible a través de internet tanto por el personal del proyecto como por los socios implementadores. El diseño del Sistema contempla, entre otros, los siguientes módulos: 1) Información general de las empresas, 2) Información sobre las asistencias técnicas, 3) Datos sobre capacitaciones, 4) Datos sobre otro tipo de apoyo a unidades productivas, 5) Eventos de discusión y diálogo, 6) Datos sobre Consultores, 7) Metas y parámetros, 8) Monitoreo de actividades e indicadores del proyecto y 9) Reportes sobre resultados obtenidos. La programación de dicho sistema se dejó en suspenso por 6 meses debido al retraso en el inicio de actividades de parte de las entidades ejecutoras. La programación de dicho sistema se reinició en septiembre y se estima concluir los primeros meses del siguiente año fiscal.

D. Reporte Financiero del Proyecto

Esta sección resume la información de ejecución presupuestaria del proyecto con relación a dos ámbitos: El primero de ellos referido a la ejecución con relación al presupuesto asignado por USAID para la implementación del primer año de implementación; y el segundo, referido al gasto sobre el presupuesto total del contrato.

En el primero de los casos, observamos en el cuadro siguiente que las actividades del Proyecto entre Octubre 2009 a Septiembre 2010, insumieron el 73,57% del total de la asignación de USAID para el primer año de implementación. Vale decir, que de USD 2.285.335 asignados se gastaron USD 1.681.363,05, quedando un saldo por ejecutar de USD 603.971,95, mismos que serán asignados para el presupuesto de la Gestión 2011.

PC-Bolivia Ejecución Presupuestaria sobre Presupuesto Asignado para el Año Fiscal octubre 2009 – septiembre 2010 (en USD)		
Presupuesto Primer año	2,285,335.00	100%
Ejecución julio – septiembre 2010	482.510,79	21.11%
Ejecución acumulada a septiembre 2010	1,681,363.05	73.57%
Saldo Obligación Primer año	603,971.95	26.43%

También se observa que el gasto durante el último trimestre del año fiscal 2009-2010 fue de USD 485.510,79, siendo el más alto de todo el año.

En el siguiente cuadro vemos que habiendo gastado USD 1.681.363,05 hasta septiembre de 2010, ello significa haber ejecutado el 17,21% del total del presupuesto contractual para la implementación de todo el proyecto entre octubre 2009 a agosto 2013. Por lo tanto, los recursos disponibles para los siguientes tres años de implementación alcanzan a USD 8,090,549.95.

PC-Bolivia Presupuesto Total vs. Ejecución Presupuestaria Octubre 2009-Septiembre 2010 (en USD)		
Presupuesto Contractual	9,771,913.00	100%
Ejecución acumulada a septiembre 2010	1,681,363.05	17.21%
Saldo Presupuesto Contractual	8,090,549.95	82.79%

ANEXOS

ANEXO I: RESULTADOS GENERADOS EN EL AÑO

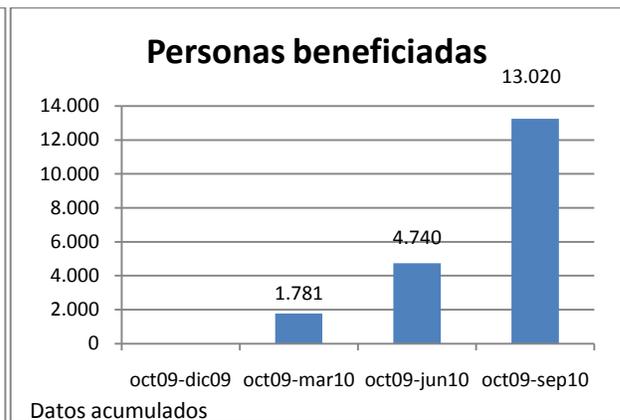
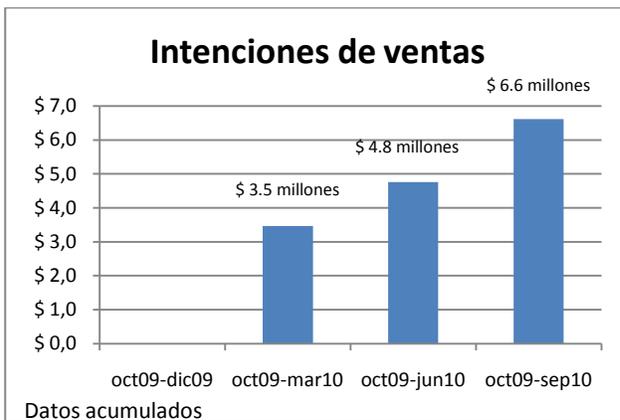
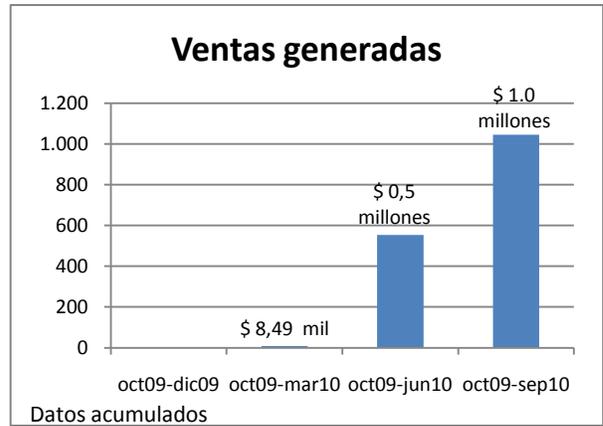
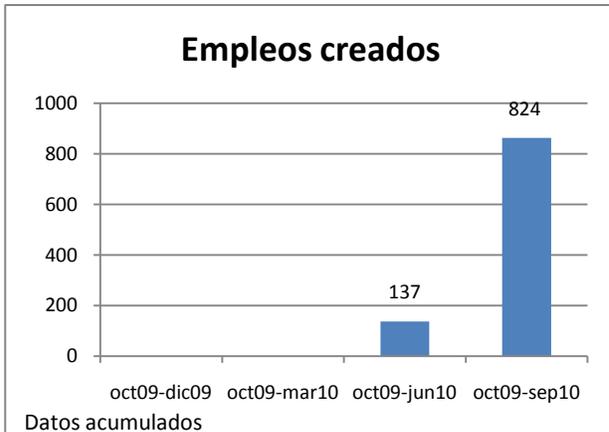
I. RESULTADOS TRIMESTRALES

INDICADORES OP	oct09- dic09	ene10- mar10	abr10- jun10	jul10- sep10	TOTAL	2010 META	2010 % logrado	2010-2013 META	2010-2013 % avance
Empresas asistidas en gerencia, administración y procesos productivas	0	0	0	17	17	60	28%	380	4%
Ventas generadas (USD.)	0	8.493	545.779	491.854	1.046.126	810.000	129%	17.000.000	6%

INDICADORES SEGE	oct09- dic09	ene10- mar10	abr10- jun10	jul10- sep10	TOTAL	2010 META	2010 % logrado	2010-2013 META	2010-2013 % avance
Número de personas beneficiadas con el apoyo de USAID	0	1.781	2.959	8.742	13.020	8.150	160%	89.760	15%
Personas capacitadas	0	24	817	585	1.426	1.024	139%	10.450	14%

INDICADORES CONTRACTUALES	oct09- dic09	ene10- mar10	abr10- jun10	jul10- sep10	TOTAL	2010 META	2010 % logrado	2010-2013 META	2010-2013 % avance
Número de personas capacitadas	0	24	817	585	1.426	1.000	143%	10.300	14%
Número de estudiantes capacitados que obtienen empleo	0	0	37	0	37	90	41%	1.200	3%
Número de MIPYMEs asistidas	0	0	0	17	17	60	28%	380	4%
Número de MIPYMEs creadas	0	0	0	1	1	6	17%	38	3%
Número de empleos directos e indirectos	0	0	137	687	824	303	272%	7500	11%
Valor de las ventas (USD.)	0	8.493	545.779	491.854	1.046.126	810.000	129%	17.000.000	6%
Impacto económico en las cadenas de valor seleccionadas (USD.)	0	21.233	1.364.448	1.229.636	2.615.316	2.000.000	131%	42.500.000	6%
Número de instituciones fortalecidas	0	0	0	1	1	2	50%	15	7%
Número de personas capacitadas en instituciones fortalecidas	0	0	0	0	0	24	0%	150	0%
Número de eventos para promover diálogo y alianzas comerciales	0	3	7	8	18	13	138%	76	24%
Valor de las intenciones de ventas (USD.)	0	3.465.800	1.291.400	1.863.811	6.621.011	7.200.000	92%	28.800.000	23%
Instituciones que reciben apoyo para eventos y cursos	0	3	10	11	17	6	283%	24	71%
Número de operaciones GDA y tipo GDA	0	1	0	0	1	2	50%	13	8%
Valor de recursos de contraparte en operaciones GDA y tipo GDA (USD.)	0	141.193	0	0	141.193	140.000	101%	1.000.000	14%

2. PRINCIPALES RESULTADOS ACUMULADOS TRIMESTRALMENTE

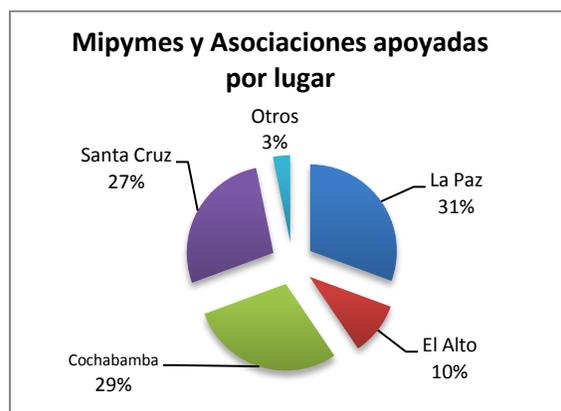
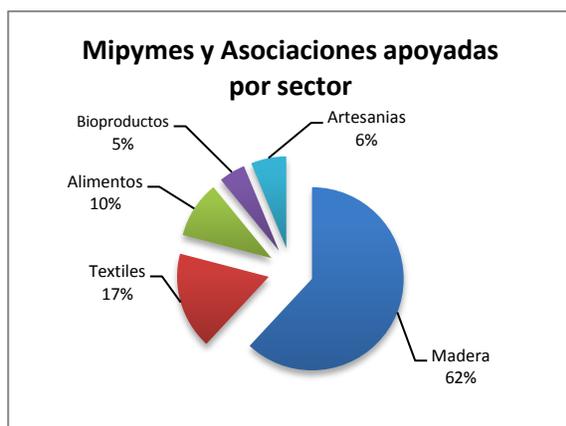


3. MIPYMES Y ASOCIACIONES DE PRODUCTORES APOYADAS

MIPYMES Y ASOCIACIONES APOYADAS POR TRIMESTRE

Tipo de unidad productiva	oct09- dic09	ene10- mar10	abr10- jun10	jul10- sep10	TOTAL (*)	%
Micro empresas	0	32	84	96	203	54%
Pequeñas empresas	0	43	32	32	98	26%
Medianas empresas	0	30	2	12	41	11%
Asociaciones de Productores (rurales –urbanas)	0	5	11	19	32	9%
TOTAL (*)	0	110	128	159	374	100%

Nota (*). Considerando que algunas unidades productivas fueron apoyadas en más de un evento en este año, la cifra total sólo contabiliza una vez a cada unidad productiva



4. RESULTADOS EN FERIAS Y EVENTOS COMERCIALES

MIPYMES Y ASOCIACIONES APOYADAS POR TRIMESTRE, POR SECTOR Y POR EVENTO

Evento	Cadena de valor	Intención de venta	Venta en Feria	Venta post Feria
Ene10-mar10		\$ 3.465.800	\$ 8.493	\$ 6.931
Expoforest 2010 – Stands	Madera	\$ 65.800	\$ 8.493	\$ 6.931
Expoforest 2010 – Rueda de Negocios	Madera	\$ 3.400.000	n.a.	\$ 0
Abr10-jun10		\$ 1.291.400	\$ 311.770	\$ 227.078
Exposición de productos orgánicos	Alimentos	\$ 0	\$ 6.405	\$ 0
Fima 2010	Madera	\$ 445.450	\$ 200.894	\$ 108.335
Fimatec 2010	Madera	\$ 285.500	\$ 100.400	\$ 103.625
Misión comercial Brasil	Textiles	\$ 173.000	\$ 0	\$ 0
Exposición “Gracias Madre Tierra”	Artesanías	\$ 7.450	\$ 3.804	\$ 15.118
Fitex 2010	Textiles	\$ 380.000	\$ 267	\$ 0
Jul10-sep10		\$ 1.863.811	\$ 211.279	\$ 280.575
Tecnomadera 2010	Madera	\$ 406.203	\$ 154.270	\$ 280.575
Misión comercial a Chile	Madera	\$ 205.000	\$ 0	\$ 0
Feria Integrarte	Artesanías	\$ 3.533	\$ 12.775	\$ 0
Diseño y Alta Moda con Identidad	Textiles	\$ 0	\$ 1.449	\$ 0
Expocruz 2010 - Stands	Bioproductos	\$ 81.600	\$ 24.985	n.a.
Expocruz 2010 – Rueda de Negocios	Textiles, Madera Alimentos	\$ 1.167.475	n.a.	n.a.
Expomueble	Madera	n.a.	\$ 17.800	n.a.
TOTAL		\$ 6.621.011	\$ 531.542	\$ 514.584

5. RESULTADOS EN CAPACITACION

CUADRO RESUMEN DE CAPACITACION POR TRIMESTRE

Tipo de Capacitación	oct09- dic09	ene10- mar10	abr10- jun10	jul10- sep10	TOTAL
En cursos para mejorar destrezas o capacidades	0	24	769	286	1.079
En cursos para inserción laboral	0	0	48	0	48
En capacitación en planta	0	0	0	299	299
TOTAL	0	24	817	585	1.426

**ANEXO 2: REGISTRO DE ORGANIZACIONES LOCALES
TRABAJANDO CON EL PROYECTO HASTA SEPTIEMBRE DE 2010**

PROYECTO PC-BOLIVIA: MATRIZ DE COORDINACIÓN CON INSTITUCIONES LOCALES			
TIPO DE INTERVENCIÓN Y NOMBRE DE LA	ÁREA DE TRABAJO	OBJETIVO DE LA RELACIÓN CON EL PROYECTO PC-Bolivia	ACTIVIDADES
Prestadores de Servicios			
<i>CADEFOR</i>	Cadena de Maderas	La consolidación de una cartera de servicios para las MIPYMEs de la cadena	Se han realizado actividades concretas (capacitaciones) y se viene planificando la gestión 2011 (AT y Fortalecimiento)
<i>CPTS</i>	Producción más limpia e innovación tecnológica	Difundir prácticas amigables con el medioambiente y resolver cuellos de botella tecnológicos	Se inició la ejecución del plan de fortalecimiento institucional y las actividades de investigación e innovación tecnológica
<i>IDEPRO - CEDETEX</i>	Cadena de Textiles y confecciones	Elevar la productividad de las MIPYMEs de la cadena de Textiles y confecciones	Se viene ejecutando el Plan de Trabajo de la gestión 2010 con resultados satisfactorios
<i>ePC-UCB</i>	Formación de recursos humanos para las MIPYMEs	Elevar la productividad de los recursos humanos de las MIPYMEs de EL Alto y La Paz	Se ha iniciado un programa de formación de profesores de la Universidad Pública de El Alto que redunde en una mejor formación para las MIPYMEs y, a la vez, signifique la base para la creación de un Centro de Servicios Empresariales
<i>FAN</i>	Cadena de Biocomercio	Elevar la productividad de las MIPYMEs de la cadena de Biocomercio	Se iniciaron actividades de organización de la feria de biocomercio, en el marco del Plan de Trabajo concertado para el primer año
<i>Otras: ITERCON, CAPRA, CREAR, APIMEC, CNI</i>	Operadores por identificar para la cadena de Alimentos: Maderas y Textiles	Elevar la productividad de las MIPYMEs de la cadena de Alimentos	Se iniciaron los procesos de contratación de entidades locales especializadas en Alimentos Procesados, Manufacturas de Madera y Textiles y Confecciones
Cofinanciadores			
<i>Nueva Economía -Ideas Emprendedoras</i>	Creación de nuevas empresas o ampliación de	Apoyar nuevos emprendimientos mediante concursos y competencia de	Se ha iniciado el concurso Ideas Emprendedoras con una Mención creada por el PC-B

PROYECTO DE PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD - BOLIVIA

Capturadores de demandas			
<i>Cámaras de industria</i>	Identificación de demandas de núcleos de empresas	Organización conjunta de actividades de capacitación y asistencia técnica	Se han realizado actividades de capacitación y promoción comercial
<i>Cámaras de comercio</i>	Identificación de demandas de núcleos de empresas	Organización conjunta de actividades de capacitación y asistencia técnica	Se han realizado actividades de capacitación
<i>Cámaras de exportadores</i>	Identificación de demandas de núcleos de empresas	Organización conjunta de actividades de capacitación y asistencia técnica	Se han realizado actividades de capacitación y promoción comercial
<i>CADEPIAs</i>	Identificación de demandas de	Organización conjunta de actividades de capacitación y	Se han realizado actividades de capacitación
<i>COTEXBO</i>	Representación de la cadena de textiles y	Promoción comercial y asistencia técnica a las MIPYMEs	Se ha realizado una feria de promoción de la oferta y un encuentro del sector
<i>Asociaciones de empresarios</i>	Identificación de demandas específicas de grupos de empresas	Garantizar la convocatoria de MIPYMEs en los eventos organizados	Se han realizado actividades de capacitación y ferias especializadas
<i>Instituto del Mueble Boliviano</i>	Organización de Ferias de la cadena de Maderas	Organización conjunta de eventos que permitan incrementar las ventas de las MIPYMEs de la cadena de Maderas	Se han realizado ferias y encuentros productivos de la madera. Este mes se fortalecerá al Centro del Mueble.
Socios Institucionales			
<i>Proyecto PAI</i>	Cadena de Maderas	La consolidación de una cartera de servicios para las MIPYMEs de la cadena	Se vienen concertando intervenciones conjuntas en el marco del Plan de Trabajo definido con FAN para la cadena de Biocomercio
<i>Proyecto El Lago</i>	Producción más limpia e innovación tecnológica	Difundir prácticas amigables con el medioambiente y resolver cuellos de botella tecnológicos	Se ha diseñado un Programa Conjunto de apoyo a las cadenas de lechería y de humus orgánico en la Bahía de Cohana
<i>Proyecto ISA</i>	Cadena de Textiles y confecciones	Elevar la productividad de las MIPYMEs de la cadena de Textiles y confecciones	Se viene diseñando un Plan de Trabajo 2011 que resulte en la industrialización de alimentos en dos municipios del país

ANEXO 3: REGISTRO DE EVENTOS PÚBLICOS

Eventos Públicos			
Fecha	Actividad	Institución co-ejecutora	Objetivos del PC-B al que responde
03/03/10 al 04/03/10	Capacitación a empresarios RFA para participación en ferias del sector madera	CADEFOR - Cámara Nacional de Industrias Cochabamba.	Objetivo 1: Mejoramiento de la productividad de las cadenas de valor seleccionadas
08/03/10 al 13/03/10	Curso Buenas Prácticas de Manufactura en la Industria Alimentaria	Cámara Nacional de Industrias / AI Invest	Objetivo 1: Mejoramiento de la productividad de las cadenas de valor seleccionadas
24/03/10 al 28/03/10	Expoforest	Cámara Nacional de Industria y Asociación TACUABOL	Objetivo 3: Promoción de alianzas comerciales
25/03/10 al 26/03/10	Evento: "Rueda de Negocios Expoforest"	Cámara Forestal de Bolivia – Proyecto AI/USAID	Objetivo 3: Promoción del Diálogo entre entidades clave y mejoramiento del entorno de negocios de las cadenas de valor y MIPYMEs
22/04/10 al 25/04/10	Evento: "Fima Muebles"	Instituto del Mueble Boliviano – IMB	Objetivo 3: Promoción de alianzas comerciales
26/04/10 al 30/04/10	Evento: "Misión Comercial a Brasil"	Cámara de Exportadores de La Paz – CAMEX	Objetivo 3: Promoción de alianzas comerciales
30/04/10 al 01/05/10	Evento: "Feria Exposición de Alimentos Orgánicos"	Cámara de Exportadores de Cochabamba – CADEXCO	Objetivo 3: Promoción de alianzas comerciales
26/05/10 al 30/05/10	Evento: "Feria Fimatec"	Instituto del Mueble Boliviano – IMB	Objetivo 3: Promoción de alianzas comerciales
04/06/10 al 30/06/10	Evento: Feria Exposición "Bolivia Creativa"	Bolivia Creativa	Objetivo 3: Promoción de alianzas comerciales
09/06/10 al 13/06/10	Evento: "Fitex"	Conglomerado Textil Boliviano	Objetivo 3: Promoción de alianzas comerciales
05/07/10 al 25/07/10	Evento "Sala de Exhibición Abomoda"	ABOMODA	Objetivo 3: Promoción de alianzas comerciales
07/07/10 al 10/07/10	Feria "Tecnomadera"	IMB	Objetivo 3: Promoción de alianzas comerciales
26/07/10 al 30/07/10	Evento "Misión Comercial a Chile"	AMAPYME, AMPROFOR, ASPEM, AAIDM, ASOFAM, COMADCO, SOMAIN, TECNO MADERAS	Objetivo 3: Promoción de alianzas comerciales
02/08/10 al 08/08/10	Feria "Integrarte"	RED OEPAIC	Objetivo 3: Promoción de alianzas comerciales
10/09/10	Evento "Inauguración Expomueble"	IMB	Objetivo 3: Promoción de alianzas comerciales / Objetivo 1: Mejoramiento de la productividad de las cadenas de valor seleccionadas
17/09/10 al 29/09/10	Participación de la Cámara de Productos de Biocomercio - BIONATIVA en EXPOCRUZ 2010	Fundación Amigos de la Naturaleza	Objetivo 3: Promoción de alianzas comerciales
21/09/10 al 23/09/10	"Rueda de Negocios Expocruz"	CAMEX – CAINCO	Objetivo 3: Promoción del Diálogo entre entidades clave y mejoramiento del entorno de negocios de las cadenas de valor y MIPYMEs
Total eventos enero a septiembre 2010			17

ANEXO 4: HISTORIAS DE ÉXITO



USAID | BOLIVIA
FROM THE AMERICAN PEOPLE

SUCCESS STORY

Mujeres de Viacha y Charasani se capacitan en elaboración de polleras

Con este curso, los diversos grupos de producción se integrarán y podrán cumplir adecuadamente sus pedidos



Una de las capacitadas practicando lo aprendido

“Nosotros, la mayoría somos mujeres solas que tenemos que mantener a nuestros hijos.”

Señoras de entre 30 a 50 años de edad, madres de familias numerosas (cada una tiene entre 4 y 5 hijos) pertenecientes a las comunidades paceñas de Viacha y Sorejaya (Charasani) – localidades caracterizadas por la confección de polleras – se capacitaron en técnicas de confección de estas prendas típicas de la cultura local.

Este curso fue diseñado con el objetivo de desarrollar en las participantes, habilidades y destrezas en el manejo de máquinas de confección industrial y conocimientos para el ensamblaje de polleras con la calidad requerida por el mercado, incluyendo la demanda del sur del Perú.

Con esta capacitación, las señoras han reducido los tiempos de elaboración de una prenda de tres a un día, optimizando procesos que impactan positivamente en la cantidad de prendas que venden y en los ingresos semanales que obtienen, ya que la demanda por el producto es alta, tanto en La Paz y El Alto como en las ciudades peruanas de Puno y Juliaca.

Dentro de este sector, algunas mujeres trabajaban en la confección de polleras y otras en la elaboración del macramé de mantas. El curso estuvo enfocado en uniformizar sus conocimientos, de tal forma que todas puedan elaborar polleras y mantas de forma homogénea.

La entidad ejecutora del curso: IDEPRO, con el apoyo de USAID a través del Proyecto PC-Bolivia, ha diseñado la capacitación buscando mejorar las habilidades de confección y con las técnicas aprendidas sean más competitivas para aprovechar las oportunidades de los mercados.

“Gracias a este apoyo podremos trabajar en nuestros hogares sin descuidar a nuestros hijos, y haciendo más polleras recibiremos más ingresos” asegura Gloria Luna una de las líderes del grupo.



SUCCESS STORY

Artesanos de la comunidad de Achacachi ya son expertos en teñido de fibra

Con el curso de teñido natural los artesanos de la comunidad podrán exhibir sus productos en mercados y ferias más exigentes en calidad, generando más ventas y mejores ingresos

Achacachi es un municipio ubicado al sudeste del Lago Titicaca a 96 Km. hacia el norte de la ciudad de La Paz. La población en su conjunto aymara, mantiene vivas sus organizaciones y tradiciones ancestrales. 56 mujeres y varones de Achacachi fueron capacitados en técnicas de teñido natural.

En una tarea conjunta entre USAID a través del Proyecto PC-Bolivia, el Proyecto Al Invest, y la entidad ejecutora IDEPRO, se realizó un curso en el que artesanos de la comunidad de Achacachi aprendieron a teñir lana de llama, oveja y alpaca utilizando materiales orgánicos y otros ingredientes básicos de uso diario como limón y sal.

Benedicto Chipana, Representante de Fomento de Apoyo del Municipio de Achacachi, comenta sobre su experiencia en el curso asegurando **"ha sido muy exitoso para nosotros, ya que además de aprender a teñir con tintes ecológicos, hemos aprendido a eliminar el olor que dejaba los otros tintes en la ropa. Ahora sí el turista podrá comprobar que nuestros productos no dañan al cuerpo"**.

Por su parte Alcira Quispe, una de las madres de familia **participantes afirma: "el curso nos ha servido para conocer una variedad de colores que nosotros no sacamos con otros tintes, por lo que nos permitirá exportar o vender prendas diferentes"**.

A partir de esta preparación y del consiguiente mejoramiento de las prendas que son elaboradas a mano, los artesanos tendrán **la oportunidad de exponer su producción en el Centro "Pedro Domingo Murillo" del Gobierno Municipal Autónomo de La Paz**, así como en otras ferias y mercados más exigentes, dándoles la posibilidad de aumentar sus ventas, incrementar sus ingresos e identificar nuevas oportunidades de comercialización.



Representante de Fomento de Apoyo al Municipio de Achacachi, Benedicto Chipana, recibiendo su certificado

"Estos talleres nos llevan a sobresalir económicamente, por eso cada uno de nosotros los debe tomar en cuenta, por eso necesitamos este apoyo como padre y madre de familia"