

# **UNIVERSIDAD ANDINA “SIMON BOLIVAR”**

**PROGRAMA DE POSTGRADO MAESTRIA EN GERENCIA DE  
PROYECTOS PARA EL DESARROLLO**



**UNIVERSIDAD ANDINA  
SIMÓN BOLIVAR**

**ESTUDIO DE CASO**

**“EFECTO DEL SUBSIDIO ESTATAL A LOS SERVICIOS DE  
DESARROLLO EMPRESARIAL SOBRE LA  
PRODUCTIVIDAD DE LOS BENEFICIARIOS Y SU  
PROPIA DEMANDA: CASO DEL SECTOR JOYERO EN EL  
MUNICIPIO DE LA PAZ”**

**Nombre del Postulante:**

**Lic. Paul Ricardo Gumucio Domínguez**

**Tutor:**

**Alberto Bonadona Cossío**

**La Paz, Enero 2015**

## **DEDICATORIA**

A Dios, que es aliciente constante en cada paso de nuestras vidas, y no menos en este camino de formación profesional.

A mis padres y a mi esposa por su desinteresado y amoroso apoyo en la consecución de este importante objetivo en mi vida.

## **AGRADECIMIENTOS**

Mi agradecimiento:

- Al Dr. Alberto Bonadona Cossío, tutor del Estudio de Caso, por su constante colaboración para la realización del Estudio de Caso.
- A la MSc. Carolina Pinto Bizi, que con gran generosidad y rigor académico contribuyó a la elaboración de la presente investigación.
- A mis familiares y amigos que me dieron su apoyo y confianza, para poder sacar adelante el presente trabajo.
- A la Universidad Andina Simón Bolívar (UASB), por darme la oportunidad de poder culminar mis estudios y alcanzar la titulación.

## PROLOGO

El presente Estudio de Caso aporta datos empíricos referentes al *Proyecto de Apoyo Integral a la Asociación de Orfebres AORRESE*, ejecutado durante las gestiones 2008 – 2010, en el marco del *Programa de Revitalización y Desarrollo Urbano (PRU)* del Gobierno Autónomo Municipal de La Paz, el cual fue financiado con recursos de un préstamo otorgado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

Se toma al *Fondo Concursable Productivo* y al *Proyecto de Apoyo Integral a la Asociación de Orfebres - AORRESE* como base del Estudio de Caso, para describir los lineamientos, estrategias, procedimientos, instrumentos, acciones y resultados de mecanismos de financiamiento generalmente utilizados en programas y proyectos de apoyo a la MyPE por organizaciones de los diferentes niveles estatales, tanto nacional como subnacional en el país.

Nuestro Estudio de Caso, también utiliza una entrevista dirigida realizada a un grupo de beneficiarios del Proyecto para observar los efectos del subsidio estatal, total y permanente sobre la capacidad productiva y el nivel de ingresos de los MyPE beneficiarios del proyecto. Asimismo, los resultados de la entrevista dirigida arrojan datos suficientes para observar los efectos del subsidio de SDE sobre su propia demanda una vez finalizado el Proyecto.

Como resultado de nuestro Estudio de Caso se sugiere el establecimiento de políticas y estrategias que generen a su vez programas y proyectos orientados a eliminar las barreras que dificultan el desarrollo de un mercado de SDE como un mecanismo de apoyo sostenible para la mejora de la capacidad productiva de la MyPE, logrando que todos los agentes que operan sobre los mercados actúen en forma coherente y coordinada evitando hacer que la oferta compita por subsidios o la existencia de monopolios financiados en su gran mayoría por financiadores internacional.

## **INDICE DE CONTENIDO**

1.	MARCO GENERAL .....	1
1.1.	INTRODUCCION.....	1
1.2.	JUSTIFICACION DEL TEMA .....	3
1.3.	FORMULACION DEL PROBLEMA.....	6
1.4.	DEFINICION DE OBJETIVOS .....	6
1.4.1.	OBJETIVO GENERAL.....	6
1.4.2.	OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	6
1.5.	ALCANCES .....	7
1.5.1.	ALCANCE SECTORIAL.....	7
1.5.2.	ALCANCE INSTITUCIONAL.....	8
1.5.3.	EI ALCANCE GEOGRAFICO.....	8
1.5.4.	ALCANCE TEMPORAL .....	9
2.	MARCO TEORICO .....	9
2.1.	ASPECTOS CONCEPTUALES .....	9
2.2.	ASPECTOS HISTORICOS .....	13
2.3.	ASPECTOS INSTITUCIONALES .....	21
3.	MARCO PRÁCTICO.....	25
3.1.	DEFINICION DE LA INVESTIGACION .....	25
3.2.	UNIVERSO Y LA MUESTRA .....	26
3.2.1.	UNIVERSO.....	26
3.2.2.	MUESTRA.....	26
3.2.3.	MÉTODO DE INVESTIGACIÓN .....	28
3.3.	OPERATIVIZACION DE VARIABLES.....	28
3.4.	INSTRUMENTOS DE RECOPIACION DE DATOS .....	29
3.5.	RESULTADOS DE LA INVESTIGACION .....	31
4.	MARCO PROPOSITIVO .....	74
4.1	PROPUESTA .....	80
5.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	94
5.1	CONCLUSIONES.....	94
5.2	RECOMENDACIONES.....	94

## **INDICE DE CUADROS**

CUADRO N° 1: LÍNEAS DE INTERVENCIÓN DEL PRU Y ELECCIÓN DEL MECANISMO DE FINANCIAMIENTO .....	17
CUADRO N° 2: POBLACION META PARA EL FONDO, ESTRATEGIAS Y ACCIONES QUE FINANCIA.....	20
CUADRO N° 3: MONTO SUBASTADO Y CANTIDAD DE PROPUESTAS RECIBIDAS Y HABILITADAS EN CADA CONVOCATORIA DEL FCP.....	32
CUADRO N° 4: CANTIDAD DE PROYECTOS APROBADOS Y RECURSOS ASIGNADOS POR FUENTE DE FINANCIAMIENTO Y CONVOCATORIA .....	34
CUADRO N° 5: TIEMPOS DE LA FASE DE EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DE PROYECTOS.....	34
CUADRO N° 6: TIEMPO PROMEDIO PARA LA FIRMA DE CONTRATOS DESDE LA “NO OBJECCIÓN” DEL BID” .....	35
CUADRO N° 7: TIEMPO PROMEDIO ENTRE LA CONVOCATORIA Y LA FIRMA DE CONTRATOS.....	36
CUADRO N° 8: TIEMPOS PROMEDIO ENTRE CADA SOLICITUD DE PLANILLA Y SU PROCESAMIENTO .....	39
CUADRO N° 9: MONTOS DE LOS DESEMBOLSOS PARCIALES POR CONVOCATORIA .....	40
CUADRO N° 10: MONTOS DESEMBOLSADOS POR PAGOS DE RETENCIÓN DE GARANTÍA DE CUMPLIMIENTO DE CONTRATO .....	42
CUADRO N° 11: INFORMACIÓN GENERAL DEL PROYECTO.....	44
CUADRO N° 12: INFORMACIÓN ESTRATÉGICA DEL PROYECTO .....	45
CUADRO N° 13: INFORMACIÓN FINANCIERA DEL PROYECTO .....	46
CUADRO N° 14: CRONOGRAMA DE LA FASE DE PREPARACIÓN DEL PROYECTO .....	47
CUADRO N° 15: EJECUCIÓN FINANCIERA POR MÓDULOS.....	49
CUADRO N° 16: CRONOGRAMA DE LA FASE DE EJECUCIÓN DEL PROYECTO .....	49
CUADRO N° 17: CRONOGRAMA DE LA FASE DE CIERRE DEL PROYECTO....	50
CUADRO N° 18: VALOR DE LA EVALUACIÓN .....	51
CUADRO N° 19: RESULTADOS ALCANZADOS .....	52
CUADRO N° 20: LECCIONES APRENDIDAS DURANTE LA EJECUCIÓN DEL PROYECTO .....	53

CUADRO N° 21: RESULTADOS DE LA AUTOEVALUACIÓN DE CONOCIMIENTOS DEL GRUPO DE JOYEROS ENTREVISTADOS .....	56
CUADRO N° 22: FACTORES QUE INCIDEN NEGATIVAMENTE SOBRE EL APRENDIZAJE DE LOS BENEFICIARIOS.....	57
CUADRO N° 23: GRADO DE APLICACIÓN DE LOS CONOCIMIENTOS ADQUIRIDOS DURANTE EL PROYECTO EN LA ACTIVIDAD HABITUAL DE LA UNIDAD ECONÓMICA.....	59
CUADRO N° 24: INCIDENCIA DE LOS CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES OBTENIDOS DURANTE EL PROYECTO EN LA CAPACIDAD PRODUCTIVA DE LA MyPE .....	61
CUADRO N° 25: INCIDENCIA DE LOS CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES OBTENIDOS DURANTE EL PROYECTO EN LOS INGRESOS DE LA MyPE.....	62
CUADRO N° 26: NIVEL DE USO ACTUAL DE SDE - FACTORES QUE LIMITAN SU ACCESO .....	64
CUADRO N° 27: NIVEL DE USO ACTUAL DE SDE - FACTORES QUE FACILITAN SU ACCESO .....	64
CUADRO N° 28: PERCEPCIÓN DE LOS USUARIOS SOBRE LA CALIDAD DE LOS SDE.....	65
CUADRO N° 29: GRADO DE ORIENTACION DE LOS SDE A LAS NECESIDADES DE LA MyPE .....	67
CUADRO N° 30: NIVEL DE ESPECIALIZACIÓN DE LOS OFERENTES DE SDE Y SU CAPACIDAD ORGANIZACIONAL .....	68
CUADRO N° 31: DISPOSICIÓN DE LOS MyPE PARA INVERTIR EN SDE .....	69
CUADRO N° 32: PERCEPCIÓN EN CUANTO A LOS BENEFICIOS DE SDE .....	70
CUADRO N° 33: ACCESO A SDE ANTES Y DESPUÉS DEL PROYECTO .....	71
CUADRO N° 34: IMPORTANCIA DE LA INFORMACIÓN DE MERCADO DE SDE.....	72
CUADRO N° 35: CANTIDAD DE INFORMACIÓN DE MERCADO DE SDE RECIBIDA .....	73

## **INDICE DE GRÁFICOS**

GRAFICO N° 1: CONTRIBUCIÓN DE LA MYPE AL EMPLEO Y PRODUCTO NACIONAL.....	1
GRAFICO N° 2: UBICACIÓN DE LOS TALLERES DE LOS MIEMBROS DE AORRESE.....	9
GRAFICO N° 3: SISTEMAS DE ANALISIS EN EL ENFOQUE DEL DESARROLLO A ESCALA HUMANA .....	11
GRAFICO N° 4: OPERATIVIZACION DE VARIABLES DEL ESTUDIO DE CASO.....	29



**INDICE DE ESQUEMAS**

ESQUEMA N° 1: ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DEL PRU .....	4
ESQUEMA N° 2: FASES DE EJECUCIÓN DEL FCP .....	37
ESQUEMA N° 3: ESTRUCTURA OPERATIVA DEL PRU .....	38

## **RESUMEN EJECUTIVO**

Durante el Estudio se utilizó información secundaria obtenida de documentos e informes del archivo del proyecto, con la cual se realizó una descripción de los procesos e instrumentos del Programa que sirvió de marco institucional para el Proyecto y la presentación de las características, procesos, actividades realizadas y resultados obtenidos del Proyecto propiamente dicho. Asimismo, se sistematizó información recogida mediante entrevistas a informantes clave para determinar algunos resultados del proyecto tanto en la capacidad productiva de las MyPE beneficiarias, así como en su demanda efectiva por SDE al culminar el Proyecto.

La investigación es de naturaleza descriptiva y utiliza un diseño de investigación cuantitativo no experimental-transversal, ya que no se manipuló ni se sometió a prueba las variables de estudio. Se trabajó con una muestra de 10 beneficiarios obtenida por medio de la utilización del muestreo aleatorio simple probabilístico.

Con el Estudio de Caso se obtuvo una descripción detallada de los procesos e instrumentos utilizados durante la ejecución del Fondo Concursable Productivo (FCP) desarrollado en el marco del Programa de Revitalización y Desarrollo Urbano (PRU) el mismo que fue cofinanciado por el Gobierno Municipal de La Paz y el BID. Asimismo, se obtuvo información acerca de la percepción de los joyeros beneficiarios en relación a los efectos del subsidio sobre su capacidad productiva y su decisión de invertir en SDE una vez culminado el proyecto.

Esta información revela que los joyeros beneficiarios del proyecto, tienen un bajo nivel de aprendizaje, pero que aplican una buena parte de lo que aprenden en su actividad económica cotidiana por lo que logran percibir cierto grado de utilidad en las acciones de capacitación y asistencia técnica recibidas mediante el proyecto.

Sin embargo, los datos también muestran que relacionan a la provisión de SDE, únicamente con el subsidio por parte del Estado u organismos de cooperación. Esta situación se explica en que estos beneficiarios nunca han asumido el pago de una capacitación y por lo tanto no han podido calcular una relación costo-beneficio de adquirir cualquier tipo de SDE.

Esta falta de interés de los beneficiarios por asumir la inversión en SDE, sumada al hecho de que los oferentes de servicios encuentran en el subsidio su mayor fuente de ingresos, los ha llevado a confundir la orientación de su oferta y a tratar de satisfacer primordialmente las necesidades de la entidad que paga el subsidio, antes que satisfacer la necesidad de sus clientes naturales los MyPE.

Por tanto, el Estudio de Caso presenta una propuesta para cambiar la orientación de programas y proyectos de apoyo al sector de la MYPE, para que generen y fortalezcan un mercado de SDE, con el objetivo de proveer a los empresarios y a los oferentes de servicios un instrumento sostenible que permita la provisión permanente de acciones orientadas a mejorar la capacidad productiva y los ingresos de los MyPE.

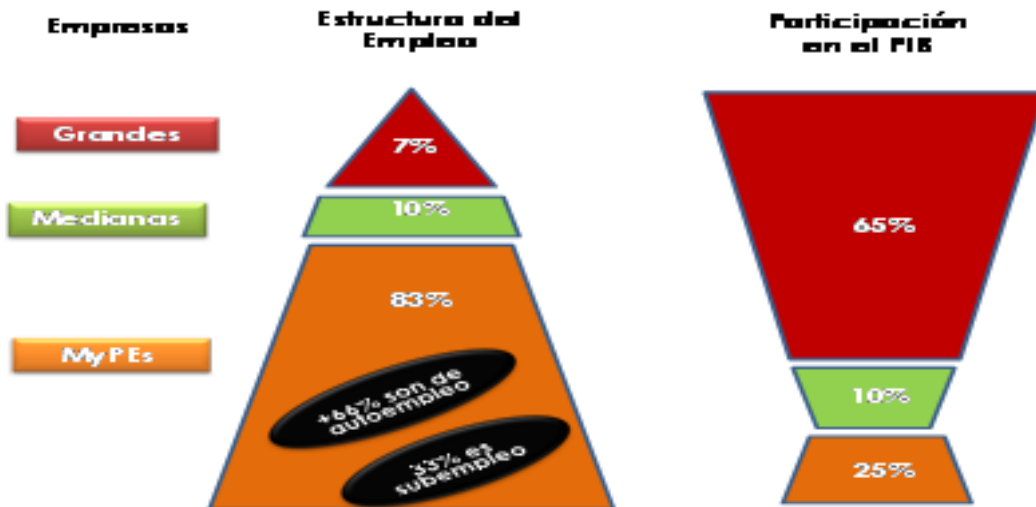
## 1. MARCO GENERAL

### 1.1. INTRODUCCION

Se ha establecido que en Bolivia, como en la mayoría de los países en desarrollo de la región, el 83% de la población económicamente activa está empleada en unidades productivas consideradas como micro y pequeñas empresas<sup>1</sup> (MyPE), las cuales llegan a aportar aproximadamente un 25% del producto interno bruto (INE, 2007).

El otro 75% de la producción se concentra en empresas consideradas en medianas y grandes empresas, las cuales están dedicadas en su mayoría a actividades con tecnología de capital intensivo, por lo cual requieren pocos empleados.

**GRAFICO N° 1: CONTRIBUCIÓN DE LA MYPE AL EMPLEO Y PRODUCTO NACIONAL**



Fuente: Estimación en base de información de FUNDES, UDAPE y FUNDEMPRESA (2012)

<sup>1</sup> Según la Resolución Ministerial N° 200/2009, se considera como micro y pequeña empresa a toda unidad económica que cuente con una planta de personal de entre 1 y 19 trabajadores; activos productivos por un valor hasta 1.500.000 UFVs; ventas anuales hasta 3.000.000 UFVs; y exportaciones anuales hasta 750.000 UFVs, siendo necesario para su categorización contar cuando menos con dos de los parámetros mencionados.

Esta realidad se presenta, debido a que las MyPE, si bien crean la mayor cantidad de fuentes de trabajo, se desenvuelven en condiciones muy deficientes para su capacidad productiva.

Condiciones que están limitadas por causas estructurales como el bajo nivel de educación y formación técnica-administrativa formal de los propietarios que se traduce en una limitada capacidad de gestión empresarial, rezago tecnológico, elevados costos de financiamiento, escasos ingresos y bajo nivel de acumulación de capital, así como por causas coyunturales como inestabilidad política y social.

Como respuesta a este problema de baja capacidad productiva, al menos en los últimos 30 años, varias organizaciones públicas y privadas como reparticiones del área económica del Estado, organismos internacionales de financiamiento, Organizaciones no Gubernamentales (ONGs), Fundaciones y otras vienen ofreciendo diversos servicios financieros y no financieros mediante la ejecución y financiamiento de diversos programas y proyectos que intentan de alguna manera mejorar las condiciones financieras y técnico-administrativas de las MyPE; esperando generar y/o fortalecer una oferta autosostenible de dichos servicios.

En gran parte de los programas de subsidio estatal<sup>2</sup> de los servicios no financieros, conocidos como Servicios de Desarrollo Empresarial<sup>3</sup> (SDE), se utiliza como mecanismo el subsidio<sup>4</sup> total, permanente y directo a la oferta.

---

<sup>2</sup> Con estatal nos referimos al ámbito de ejecución de programas y proyectos a nivel nacional, departamental y/o municipal.

<sup>3</sup> Emplearemos el concepto de Servicios de Desarrollo Empresarial para referirnos a una amplia gama de servicios no financieros (que incluye de manera no restrictiva a servicios de capacitación, asesoría consultoría –en ámbitos de transferencia de tecnología, administración y mercadeo- e información empresarial) que son ofrecidos a la MyPE, con el propósito de de aumentar su capacidad competitiva y contribuir a mejorar la calidad de la gestión y de los procesos de producción y comercialización de las MyPE y por ende su capacidad productiva.

<sup>4</sup> Un subsidio es la diferencia, pagada generalmente por el estado, entre el precio real de un bien o servicio y el precio cobrado al consumidor de estos bienes o servicios. Existen dos tipos de subsidios: a) Subsidios a la oferta (otorgados a los productores de bienes y servicios) y b) Subsidios a la

Esto quiere decir que los SDE son prestados a diversas MyPE de manera individual o grupal contra pagos parciales porcentualmente pequeños que no tienden a disminuirse, cuyo mayor financiamiento llega constantemente desde diferentes instituciones y pasan directamente de los financiadores que otorgan el subsidio a las organizaciones encargadas de brindar los servicios (oferentes de SDE).

## 1.2. JUSTIFICACION DEL TEMA

El Gobierno Autónomo Municipal de La Paz (GAMLPA) ejecutó durante las gestiones 2007 al 2010 el denominado Programa de Revitalización y Desarrollo Urbano de La Paz (PRU), con el objetivo de promover el desarrollo urbano, social y económico del Municipio de La Paz. Dicho Programa fue financiado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) en el marco del contrato de préstamo 1557/ SF-BO.

El componente II del PRU fue orientado a la Promoción del Desarrollo Social y Económico en el municipio. Entre sus principales objetivos figuran: (i) Ejecutar los Fondos de Concursables Productivo y Social del PRU; (ii) Implementar el Sistema de Información Económica y Social SIES, y (iii) Conformar la Empresa Feria La Paz y la Empresa de Desarrollo del Centro.

El Fondo Concursable Productivo (FCP) mencionado en el inciso (i), financió 28 proyectos. De los cuales 18 beneficiaron a Microempresarios y Artesanos con proyectos denominados **AMYPE** los cuales financiaban parcialmente capacitación y asistencia técnica para mejorar sus procesos productivos, administrativos y asociativos. Los 10 restantes beneficiaron a desempleados y cuentapropistas denominados **CAM**, los cuales financiaban capacitación y

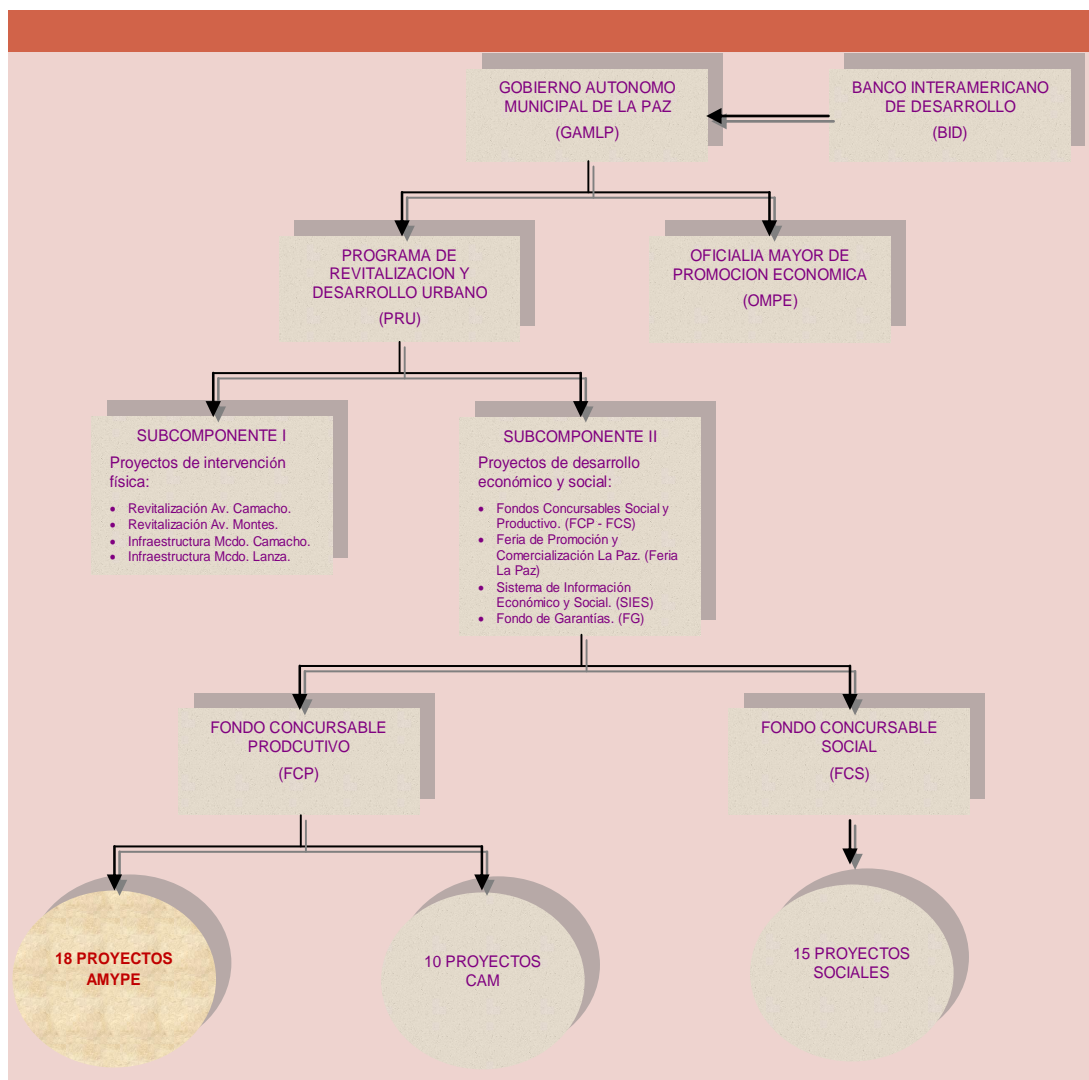
---

demanda (otorgados a los consumidores de bienes y servicios). El subsidio se utiliza generalmente para incentivar el uso de un bien o servicio, desplazando negativamente su curva de oferta la cual refleja sus costos. (W. Ian, 2011)

asistencia técnica para generar las habilidades técnicas y asociativas, y conformar un emprendimiento asociativo entre los miembros del proyecto.

El Proyecto que servirá como objeto del Estudio de Caso se trata específicamente del proyecto **AMYPE** ejecutado con 30 microempresarios de joyería de la “Asociación de Orfebres y Relojeros San Eloy” - (AORRESE) ubicados en la zona 14 de septiembre de la ciudad de La Paz, Plaza Garita de Lima, el cual se desarrollo en el marco del FCP.

### ESQUEMA N° 1: ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DEL PRU



Fuente: Elaboración Propia.

El presente Estudio de Caso investigará cuales han sido los efectos del subsidio de SDE sobre la capacidad productiva de las unidades económicas de los joyeros de AORRESE y sobre su demanda posterior a la ejecución del proyecto por estos servicios.

En este sentido, se pretende brindar información empírica a financiadores, organizaciones públicas y oferentes privados de SDE, acerca de los procesos, resultados y la sostenibilidad<sup>5</sup> de las estrategias utilizadas actualmente para apoyar a las MyPE en su objetivo de superar los problemas estructurales que limitan su desarrollo.

El resultado de esta investigación brindará información acerca de los procesos y resultados del subsidio de SDE a personas e instituciones como:

- Los responsables de política de promoción económica del GAMLP.
- A responsables de la política de promoción económica de diferentes ámbitos locales, departamentales y nacionales.
- Funcionarios de organismos financiadores de programas de desarrollo económico que operan en el país.
- A organizaciones de MyPE involucrados en el desarrollo de su sector.
- A oferentes privados de Servicios No Financieros de Desarrollo Empresarial.

Para cumplir dichos propósitos el Estudio utilizará información secundaria obtenida de documentos e informes del archivo del PRU, con la cual se hará la descripción de los procesos e instrumentos del Fondo Concursable y la

---

<sup>5</sup> Para nuestra investigación relacionamos la “sostenibilidad” con el desarrollo de un mecanismo permanente y autosostenible de apoyo a la MyPE. El cual no dependa de los recursos de donaciones o financiamiento local o externo.



presentación de las características, procesos, actividades realizadas y resultados obtenidos del Proyecto propiamente dicho.

Asimismo, se sistematizará información recogida mediante entrevistas a joyeros beneficiarios como informantes clave para determinar algunos resultados del proyecto tanto en la capacidad productiva de las MyPE beneficiarias, así como en su demanda efectiva por SDE al culminar el Proyecto.

### **1.3. FORMULACION DEL PROBLEMA**

¿Cuál es el efecto de la subvención de SDE sobre la capacidad productiva de las unidades económicas beneficiarias y sobre su demanda generada posteriormente por SDE una vez finalizado el proyecto?

### **1.4. DEFINICION DE OBJETIVOS**

#### **1.4.1. OBJETIVO GENERAL**

- Analizar el efecto que tiene el subsidio de Servicios de Desarrollo Empresarial (SDE) sobre la capacidad productiva de los MYPE de joyería y sobre su propia demanda generada posteriormente al proyecto en el municipio de La Paz.

#### **1.4.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Descripción de los lineamientos, procesos, instrumentos, fases y resultados obtenidos durante la ejecución del FCP del PRU.
- Descripción de los procesos, instrumentos y capacidades desarrolladas relacionadas a la ejecución del Proyecto de Apoyo Integral a la Asociación de Orfebres San Eloy - AORRESE.

- Descripción de las principales lecciones aprendidas relacionadas durante la ejecución del Proyecto de Apoyo Integral a la Asociación de Orfebres San Eloy - AORRESE.
- Identificación del efecto que lograron las capacidades desarrolladas durante el Proyecto sobre la capacidad productiva de las empresas beneficiarias de la subvención de SDE, o su grado de internalización.
- Identificar el efecto del subsidio sobre la demanda efectiva de SDE posterior al momento de culminación del Proyecto, la cual se relaciona a adquisiciones<sup>6</sup> efectivamente realizadas una vez culminado el proyecto.
- Aproximación a una identificación del efecto de SDE subsidiados por el Estado en la capacidad productiva de las MyPE y en la evolución de un mercado de SDE.

## **1.5. ALCANCES**

### **1.5.1. ALCANCE SECTORIAL**

El Estudio de Caso se orienta a revisar la política, instrumentos y procesos utilizados por el Gobierno Autónomo Municipal de La Paz para eliminar las restricciones en las cadenas productivas de los sectores que constituyen las vocaciones económicas del municipio: Prendas de vestir de cuero; prendas de vestir de tela; muebles de madera; joyera de oro; platería; y arte popular (tallado en madera, productos de peltre, marroquinería en cuero y aguayo, tejidos de hilado natural).

Para este objetivo, se observa específicamente el caso de 30 unidades económicas del rubro de joyería de oro de la asociación AORRESE, las

---

<sup>6</sup> Para el presente estudio se considera como adquisición la búsqueda, negociación, contratación, uso efectivo y pago de SDE con recursos generados en el flujo de caja de cada microempresa.

cuales pertenecen al sector manufacturero microempresarial del casco urbano en el municipio de La Paz.

### **1.5.2. ALCANCE INSTITUCIONAL**

El alcance institucional de nuestro Estudio de Caso involucra a los artesanos joyeros de la Asociación de Orfebres y Relojeros San Eloy (AORRESE) cuyos talleres y/o tiendas de ventas están ubicadas en la zona 14 de septiembre de la ciudad de La Paz, los cuales representan los demandantes de SDE.

Asimismo, toma en cuenta las actividades de la Fundación Cuerpo de Cristo como la Entidad Ejecutora (ENEJ) del proyecto, la cual representa a los oferentes de SDE.

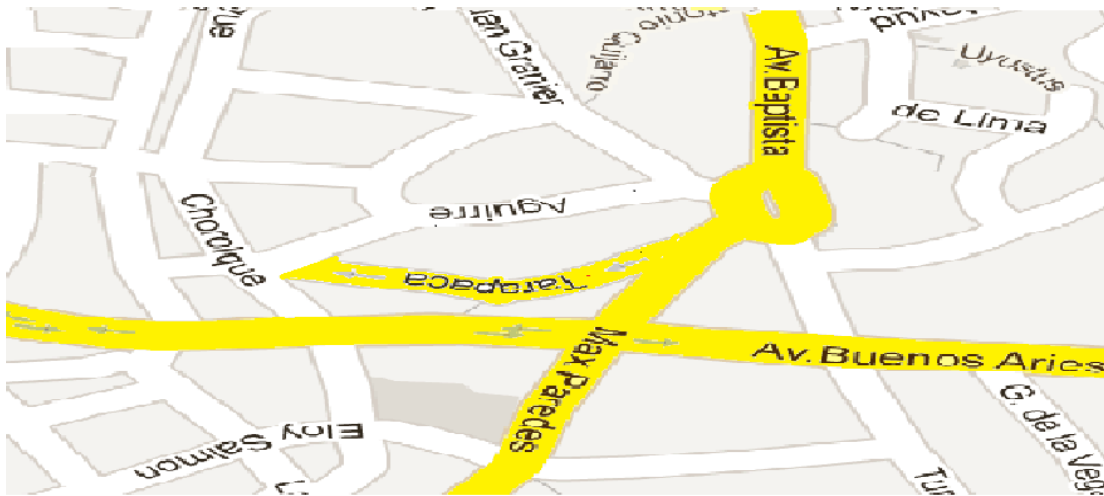
Por último, están los financiadores del subsidio de SDE representados por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y el Gobierno Autónomo Municipal de La Paz (GAMLP).

Este último representado por el Fondo Concursable Productivo (FCP) del Proyecto de Revitalización y Desarrollo Urbano (PRU), operado con financiamiento otorgado mediante el contrato de préstamo 1557/ SF-BO.

### **1.5.3. EI ALCANCE GEOGRAFICO**

Como ya lo indicamos, el Estudio de Caso está realizado con los 30 MyPE del rubro de los joyeros artesanos, cuyos talleres y/o tiendas de ventas están ubicados en las calles Max Paredes, Tarapacá y la Av. Tumusla (Plaza Garita de Lima), en la zona 14 de septiembre de la ciudad de La Paz.

## GRAFICO N° 2: UBICACIÓN DE LOS TALLERES DE LOS MIEMBROS DE AORRESE



Fuente: Elaboración propia.

Estas calles están ubicadas a su vez en el Macrodistrito número 2 del municipio de La Paz, denominado Max Paredes.

### 1.5.4. ALCANCE TEMPORAL

El Estudio de Caso se aboca a describir lo sucedido con el oferente, los demandantes y los financiadores de SDE involucrados en el proyecto, en este caso los 30 joyeros de la asociación AORRESE y la Fundación Cuerpo de Cristo, durante los 10 meses en los cuales se desarrollaron las actividades de ejecución del proyecto, desde el 30 de julio de 2008 al 27 de mayo de 2009. Asimismo, se pretende observar el efecto del subsidio en la demanda por SDE en el periodo posterior a la finalización del proyecto.

## 2. MARCO TEORICO

### 2.1. ASPECTOS CONCEPTUALES

En el marco del Programa de Revitalización y Desarrollo Urbano (PRU), el Gobierno Municipal de La Paz, con recursos del BID, contrató una

consultoría para elaborar el Estudio para el Diseño de las Líneas de Acción de los Programas del PRU y definir los programas de promoción social y productiva en el área de intervención del PRU. La empresa encargada de realizar dicho estudio fue el Centro de Estudios y Proyectos (CEP).

El enfoque teórico utilizado para realizar el estudio y el diseño de las líneas de acción de los Programas del PRU se basó en la Teoría General de Sistemas ya que, *“...existe el convencimiento de su pertinencia tanto para entender la problemática de la pobreza, como para sustentar las propuestas dirigidas a su disminución”*, porque *“...se trata de una propuesta que guarda coherencia en la visión del desarrollo local con sus perspectivas nacionales y de largo plazo”* (GAMLP, 2004)

En este sentido, se utilizó específicamente la concepción del Desarrollo a Escala Humana, sustentada por Manfred Max Neef y Antonio Elizalde, desde cuya perspectiva sistémica se plantea que la lectura de la pobreza debe realizarse desde la perspectiva de las necesidades humanas fundamentales y en su lectura debe plantearse en primer lugar la identificación de las necesidades fundamentales que hacen a la “naturaleza humana de las personas”

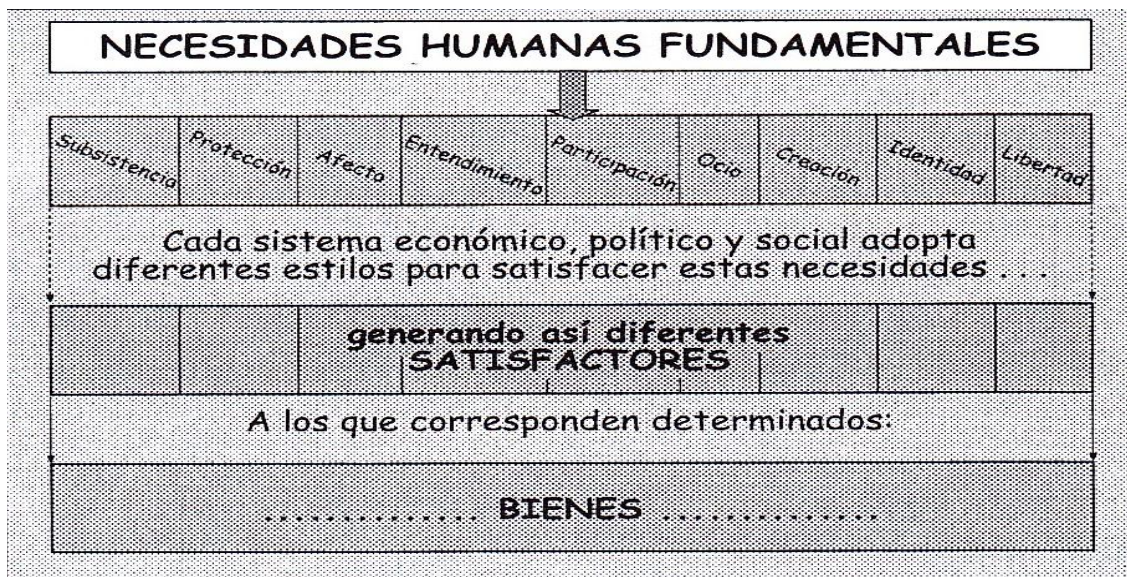
*“En esta concepción la pobreza no solamente se traduce en el conjunto de carencias o necesidades insatisfechas de las poblaciones con ingresos escasos, sino también de quienes carecen total o parcialmente de condiciones humanas adecuadas para su desarrollo humano pleno”* (GAMLP, 2004)

La propuesta del Desarrollo a Escala Humana plantea, para analizar la pobreza la existencia de un sistema conformado por tres subsistemas: el subsistema de las necesidades fundamentales, el subsistema de los satisfactores y el subsistema de los bienes.

El subsistema de las necesidades humanas fundamentales *“incluye lo que podemos describir como nuestra interioridad; nuestras necesidades son algo que está radicado al interior de nuestra piel y que solamente podemos vivir de forma subjetiva”* (Elizalde, 2000). Por tanto se afirma que *“las necesidades humanas fundamentales son universales, es decir que son y han sido las mismas para todos los seres humanos a lo largo de la historia y de las culturas”* (Elizalde, 2000).

Se identifican nueve necesidades fundamentales, las cuales tienen todas un rango similar, no hay ninguna necesidad de menor categoría que las otras y conforman un sistema porque están profundamente implicadas unas con otras constituyendo lo que conocemos como *“naturaleza humana”* de la misma forma en que los sistemas o subsistemas que conforman el organismo humano son parte de esa naturaleza.

**GRAFICO N° 3: SISTEMAS DE ANALISIS EN EL ENFOQUE DEL DESARROLLO A ESCALA HUMANA**



Fuente: Diseño Operativo de Programas de Promoción Económica para La Paz, GAML P, 2004

El subsistema de los satisfactores por el contrario *“son las formas históricas y culturales mediante las cuales damos cuenta de nuestras necesidades humanas fundamentales. Constituye las formas mediante las cuales en cada cultura, en cada sociedad, en cada circunstancia histórica, se busca y diseña la actualización de las necesidades de sus integrantes”* (Elizalde, 2000). Los satisfactores al mismo tiempo son la interfaz entre las necesidades fundamentales y los bienes.

El subsistema de bienes está formado por *“los artefactos materiales de la cultura”* y son fundamentalmente pura exterioridad. *“Son objetos o cosas que postergan la capacidad de los satisfactores”* (Elizalde, 2000) para poder resolver la necesidad. Se entiende como bienes a todos los elementos producidos por el hombre que están fuera de su propia piel.

*“Al ser las necesidades humanas fundamentales iguales para todos e iguales en importancia, cambia el concepto de pobreza y también el de riqueza, porque en la visión tradicional, la pobreza está asociada exclusivamente a ausencia de subsistencia, vale decir de pan, techo y abrigo. Según nuestra concepción para todas las necesidades existe un umbral pre sistémico. La privación de cualquiera de ellas más allá de un cierto nivel conduce al desmoronamiento del sistema de necesidades y consecuentemente de la vida. La gente se muere no solamente de hambre, sino que se muere también por carencia de identidad. De allí que sea necesario para hablar de pobrezas”* (Elizalde, 2000).

En esta percepción *“cualquier necesidad humana que no es adecuadamente satisfecha revela una pobreza humana”* (Max Neef, 1994).

Sin embargo, la insatisfacción de una necesidad fundamental no solo genera insatisfacción o carencia; si la carencia rebasa límites críticos de intensidad y duración, la simple carencia produce *“patologías”*.

Por ejemplo, el desempleo prolongado de una persona genera para ésta múltiples problemas en varias dimensiones de su vida, como en la dimensión de subsistencia y perturbará en definitiva todos o casi todos los elementos de sus necesidades fundamentales en grado crítico. Ello produce claramente una *“patología de desempleo”* para esa persona.

Pero si esta carencia (de empleo) es una situación generalizada en la sociedad, como sucede también en la nuestra, no se puede seguir pensando en que las patologías se mantengan en el ámbito individual, sino que surgen lo que se puede denominar *“patologías colectivas”* que, producto de las situaciones críticas de las economías y sociedades, pueden convertirse en *“patologías colectivas de la frustración”*.

## **2.2. ASPECTOS HISTORICOS**

Una vez elegido el marco conceptual para el Diseño de las Líneas de Acción de los Programas del PRU se realizó un diagnóstico de la población objetivo del CUC en cuanto a sus características sociales y económicas, el cual reveló, entre varios otros los siguientes hallazgos.

- El 98% de los establecimientos económicos activos en el CUC son de tipo micro y pequeño empresarial MyPE;
- El 56% de estas MyPE corresponde a la actividad comercial, el 30% a servicios y el 14% a la manufactura;
- Cerca del 67% de la población económicamente activa en la ciudad de La Paz trabaja en una MyPE;
- La fuerza de trabajo de los jóvenes es la que mueve a las MyPE, puesto que el 78% de las mujeres y el 81% de los varones ocupados en estas empresas tienen edades comprendidas entre los 15 y 39 años.



- La naturaleza de la cooperación familiar es todavía en la MyPE el sistema de articulación fundamental;
- El tamaño reducido de las MyPE, que en su mayoría (98%) emplean entre 1 y 4 personas cada una, constituye una restricción a la especialización;
- Mas del 60% de los establecimientos que inician un negocio no pasan de los dos años de permanencia en el mercado;
- Los ingresos de la mayoría de las personas que trabajan en la MyPE no supera los 4 salarios mínimos al mes; y
- El aporte de las MyPE a la economía de la ciudad es muy importante en términos de volumen de ventas, inversiones y empleo.

Entonces, una vez definida la concepción del Desarrollo a Escala Humana como base para el enfoque general de pobreza y realizado el diagnóstico de la población objetivo que reconoce las estructuras económicas, productivas y sociales locales en las cuales se distinguen claramente dos grupos preeminentes para la mejora de las condiciones de vida y la reducción de la pobreza en el Casco Urbano Central de La Paz (CUC); i) el de micro y pequeños empresarios, el cual representa el 98% de los establecimientos económicos activos en el CUC y; ii) la población vulnerable constituida por niños de la calle, adolescentes en riesgo, madres de jefas de hogar, discapacitados, adultos mayores y otros, el Estudio diseñó las líneas de acción del PRU.

Estos grupos siendo los de mayor preeminencia están relacionados con necesidades fundamentales insatisfechas que el estudio ha visualizado: i) en el caso de los MyPE se relacionan con el **desempleo o subempleo prolongado** que genera problemas en la **dimensión de subsistencia**,

produciendo claramente una patología de desempleo para esas personas; y ii) en el caso de la **población vulnerable** diversos tipos de problemas que generan problemas en la **dimensión de protección**, produciendo claramente una patología de vulnerabilidad para esas personas.

Entre los resultados específicos del estudio, también se destacan a la **capacitación y asistencia técnica** como las líneas de intervención para la promoción de desarrollo productivo de los trabajadores informales, artesanos, micro y pequeños empresarios, con énfasis en los que actúan en el CUC de la ciudad, para el fomento a la generación de empleo e ingresos.

Así también, el diseño de líneas de intervención para la prestación de **servicios sociales básicos** a la población vulnerable en el área del Programa (niños de la calle, adolescentes en riesgo, madres de jefas de hogar, discapacitados, adulto mayor y otros).

Otro resultado del Estudio, fue el mecanismo de financiamiento de estas intervenciones, a fin de que esté orientado hacia la conformación de **Fondos Especializados para Concursos** (uno productivo y otro social), definiendo los criterios generales de su operación, mismos que parten de dos premisas *“en primer término del reconocimiento de la existencia de un número significativo de instituciones de oferta de SDE para la micro y pequeña empresa y de una institucionalidad relativamente consolidada de atención a grupos vulnerables”* y *“en segundo término, dada la perspectiva de sostenibilidad del FONDO no es pertinente la creación de una nueva institución operadora de servicios (1er piso) que requeriría mayor esfuerzo institucional y personal con las destrezas necesarias para la selección, monitoreo y seguimiento de proyectos”* (GAMLP, 2004).

Por lo tanto se decidió que el instrumento debería estar orientado a completar los vacíos de atención y a promover alianzas estratégicas que promuevan sinergias institucionales. Es decir una instancia de 2do piso que

promueva los procesos asociativos y mejore las capacidades de los emprendedores a través de programas de capacitación y asistencia técnica.

En busca de un instrumento que responda a las necesidades productivas cambiantes del CUC se consideró que el Concurso sería un mecanismo que permitirá canalizar adecuadamente los recursos del Fondo en función de los requerimientos de la demanda.

El Concurso fue visualizado como un instrumento que permite (i) mejorar la relación costo/resultado a través de proyectos en los que las instituciones u organizaciones proponentes involucran sus mejores esfuerzos para diseñar intervenciones que optimizan impactos; (ii) poner en acción iniciativas y capacidades de las instituciones u organizaciones proponentes a través de la competencia que las motiva a movilizar lo más útil e importante de sus experiencias y tecnología; y (iii) elegir, entre varias, la propuesta que mejor garantice los resultados esperados en cada caso y los términos de referencia.

En particular el objetivo del Fondo Concursable Productivo (FCP) ha sido disminuir la pobreza de la población relacionada directamente con el CUC, revirtiendo el deterioro de la actividad económica local, buscando el mejoramiento de la calidad de vida de la población que vive y trabaja en el Centro, facilitando y optimizando su acceso a capacitación, asistencia técnica y fomentando procesos asociativos **para revertir los efectos que produce una *patología colectiva de frustración* generada por las situaciones de desempleo y subempleo sostenido.**

**CUADRO N° 1: LÍNEAS DE INTERVENCIÓN DEL PRU Y ELECCIÓN DEL MECANISMO DE FINANCIAMIENTO**

Necesidades fundamentales insatisfechas	Objetivos del PRU	Grupos preeminentes en el CUC	Líneas de intervención	Mecanismo de financiamiento	Premisas para la elección del mecanismo de financiamiento	Objetivos del Fondo Concursable como mecanismo de financiamiento
Desempleo prolongado que genera problemas en la <b>dimensión de subsistencia</b> , produciendo claramente una <b>patología de desempleo</b> para esa persona.	Reducción de la pobreza en el CUC.	Micro y pequeños empresarios, el cual representa el 98% de los establecimientos económicos activos en el CUC.	Capacitación y asistencia técnica para la promoción de desarrollo productivo.	Fondos Especializados para Concursos (uno productivo y otro social)	Reconocimiento de la <b>existencia de un número significativo de instituciones de oferta de SDE</b> para la micro y pequeña empresa y de una institucionalidad relativamente consolidada de atención a grupos vulnerables	<b>Mejorar la relación costo/resultado</b> a través de proyectos en los que las instituciones u organizaciones proponentes involucran <b>sus mejores esfuerzos para diseñar intervenciones que optimizan impactos.</b>
Vulnerabilidad de diversos tipos que genera problemas en la <b>dimensión de protección</b> , produciendo claramente una <b>patología de vulnerabilidad</b> para esa persona.	Mejora de las condiciones de vida en el CUC.	Población vulnerable constituida por niños de la calle, adolescentes en riesgo, madres de jefas de hogar, discapacitados, adultos mayores y otros, el Estudio diseño las líneas de acción del PRU.	Prestación de servicios sociales básicos para la mejora de las condiciones de vida y la reducción de la pobreza.		Dada la <b>perspectiva de sostenibilidad del FONDO no es pertinente la creación de una nueva institución operadora de servicios</b> (1er piso) que requeriría mayor esfuerzo institucional y personal con las destrezas necesarias para la selección, monitoreo y seguimiento de proyectos.	<b>Poner en acción iniciativas y capacidades</b> de las instituciones u organizaciones proponentes <b>a través de la competencia</b> que las motiva a movilizar lo más útil e importante de sus experiencias y tecnología.
						Elegir, entre varias, la propuesta que mejor <b>garantice los resultados esperados</b> en cada caso y los términos de referencia

Fuente: Elaboración Propia.

El FCP, basándose en el diagnóstico elaborado, se ha diseñado en base a cinco temas transversales:

1) La visión de integración vertical.- Orientar los recursos hacia la eliminación de las restricciones en las cadenas productivas de los sectores que constituyen las vocaciones económicas del municipio. Según el diagnóstico estas vocaciones son la producción de:

- Prendas de vestir de cuero;
- Prendas de vestir de tela;
- Muebles de madera;
- Joyera de oro;
- Platería; y
- Arte popular (tallado en madera, productos de peltre, marroquinería en cuero y aguayo, tejidos de hilado natural).

2) La visión de desarrollo de las cualidades personales empresariales.- Orientar los recursos tanto hacia objetivos económicos, productivos y comerciales como al mejoramiento de las cualidades personales, que básicamente son: (i) capacidad de logro; (ii) capacidad de planificación; y (iii) capacidad de competencia, y a la eliminación de “patologías colectivas de frustración”;

- Desempleo e ingresos insuficientes o inadecuados;
- Discriminación por razones culturales o étnicas;
- Carencia de seguridad social y de seguridad médica; y
- Limitaciones generadas por bajos niveles educativos.

- 3) Las restricciones competitivas de las unidades económicas.- Orientar los recursos a superar las debilidades en cuanto a: (i) abastecimiento; (ii) procesos productivos; y (iii) comercialización de las MyPE participantes, a través de servicios comunes de naturaleza comercial y productiva;
- 4) Las organizaciones gremiales como espacio para movilización de intereses económicos.- Orientar los recursos a acciones que se propongan el desarrollo de servicios comunes a varios microempresarios incluyendo a los gremios y sus dirigentes en cuanto a sus aspectos discursivos y metodológicos, tomándolos como un desafío y una potencialidad; y
- 5) El entorno institucional competitivo del sector MyPE.- Optimizar los recursos de créditos provenientes del BID en un escenario en el que la micro y pequeña empresa tiene cada vez mayor relevancia e importancia en los objetivos de las políticas públicas y en la economía local, departamental y nacional.

Con el objeto de revertir los efectos que producen la patología colectiva de frustración generada por las situaciones de desempleo y subempleo sostenido y *“Apoyar el desarrollo de programas orientados a disminuir la pobreza de la población de la micro, pequeña empresa, trabajadores por cuenta propia y desempleados vinculados al CUC, facilitando y optimizando la operación de servicios de desarrollo empresarial e incidiendo sobre factores críticos de competencias en el marco de una visión de integración económica vertical de los sectores económicos que representan vocaciones municipales”* (GAMLP, 2004) y el Fondo Paceño para el Desarrollo Económico y Social estableció las siguientes estrategias de funcionamiento:

## CUADRO N° 2: POBLACION META PARA EL FONDO, ESTRATEGIAS Y ACCIONES QUE FINANCIAN

Población	Meta	Estrategias y Acciones					
		Estrategias	Acciones	Estrategias	Acciones	Estrategias	Acciones
<b>Programas Económica</b>	<b>de Promoción</b>						
Microempresas de comercio	En vía pública	Estrategia 2: Mejoramiento y estabilización del empleo: Centro Autogestionario de Multiservicios	Financiamiento de proyectos para diseño operativo e implantación de Centro Autogestionario de Multiservicios que incluya Plan de Gestión y Administración por cuatro años				
	- Ambulantes						
	- Puesto fijo						
Microempresa de manufactura	Confecciones en tela	Estrategia 1: Fortalecimiento a iniciativas institucionales	Asistencia técnica y capacitación para compras, ventas y gestión productiva conjunta	Estrategia 4: Fondo de Garantía para crédito orientado a inversiones de Alto Impacto	Garantía e inversiones para almacenes de insumos, centros de venta, maquinaria de alta capacidad, o capital de operaciones		
	Confecciones de cuero						
	Artesanías						
	Joyerías de oro						
	Platería						
	Tejidos de fibra natural						
	Marroquinería en cuero y aguayo						
	Plomería	Estrategia 2: Mejoramiento y estabilización del empleo: Centro Autogestionario de Multiservicios	Financiamiento de proyectos para diseño operativo e implantación de Centro Autogestionario de Multiservicios que incluya Plan de Gestión y Administración por cuatro años				
	Electricidad						
	Otros						
<b>Programas de promoción social</b>						<b>Programas de Promoción Económica</b>	
Niños y adolescentes que viven en la calle	Estrategia 1: Fortalecimiento de iniciativas institucionales para la reinserción familiar, educativa y laboral, desarrollo inicial y capacitación p/autoayuda	Procesos pedagógicos, procesos terapéuticos, seguimiento y monitoreo de proyectos. Equipamiento p/refugios		Estrategia 2: Centros infantiles para cuidado y estimulación de niños	Procesos pedagógicos y terapéuticos, seguimiento y monitoreo. Equipamiento	Estrategia 3: Apoyo a proyectos económicos de grupos vulnerables	Capacitación, asistencia técnica, seguimiento de proyectos.
Niños y adolescentes que trabajan en la calle							
Discapacitados							
Adultos mayores							
Madres jefas de hogar							

Fuente: Diseño Operativo de Programas de Promoción Económica para La Paz, 2004.

En base a este diseño estratégico del Fondo Paceño para el Desarrollo Económico y Social se diseñaron dos Fondos Concursables que serían ejecutados por el Componente II del PRU: (i) Fondo Concursable Productivo FCP; y (ii) Fondo Concursable Social FCS, el primero que se ejecutó conforme a las estrategias de Programas de Promoción Económica expuestas en el cuadro anterior (exceptuando la estrategia 4) y el segundo se ejecutó conforme a las estrategias de Programas de Promoción Social.

### **2.3. ASPECTOS INSTITUCIONALES**

Para entender la importancia del sector joyero en la economía y en la planificación del desarrollo municipal de La Paz, nos referimos a los datos del “Informe Final del Diagnostico del Sector Joyería de La Paz” el sector de joyería del Municipio de La Paz, ha sido uno de los 7 sectores priorizados como potenciales para el Desarrollo Económico Local desde la realización de la Mesa Municipal de La Paz y el I y II Foro Municipal para el Desarrollo Económico Local en 2005, entre los cuales están: Artesanías, Joyería, Productos en Madera, Metalmecánica, Servicios, Textiles, Cuero y Confecciones y Turismo (GAMLP - Gómez García Consultoría Interactiva, 2006).

Este informe que fue uno de los insumos para el Plan de Competitividad del GAMLP incluido en el JAYMA 2008-2013, señala entre otras cosas que:

- a) Potencial exportador de joyas del municipio

La actividad de realización de joyas en metales preciosos, como oro y plata, en el departamento de La Paz, es uno de los rubros más dinámicos de exportación. Al igual que a nivel nacional, el principal mercado internacional para La Paz es Estados Unidos, *“Donde destacan dos empresas*



*importantes, como son Exportadores Bolivianos S.R.L. y ORBOL, tienen asegurados sus clientes”.*

Este hecho se ha suscitado principalmente por la industrialización del sector, *“Que ha estado implementando equipos y tecnología moderna, que permite mejorar los niveles de calidad e incrementar la capacidad de las empresas, lo cual se refleja en el sustancial crecimiento de las ventas de exportación”.*

En este marco, se conoce que *“a la fecha un total de 18 empresas son las principales exportadoras del país, de las cuáles **La Paz acoge a 8, Cochabamba a 5 y Santa Cruz a 2”.***

De todo esto, se puede inferir que no existe una fuerte rivalidad entre unidades productivas a nivel industrial, puesto que existen pocas “grandes empresas” en el departamento, y el mercado, fundamentalmente externo, es demasiado grande.

b) Sector artesanal joyero del municipio

Otra es la situación del sector artesanal joyero en las microempresas, debido a que *“el empresario promedio en este tipo de empresa, no cuenta con la preparación suficiente para afrontar la realidad industrial y gerencial de un nivel mucho más sofisticado como representa la producción en serie”.*

Adicionalmente, *“se observa la falta de innovación de diseños y productos en este tamaño de empresas”.*

Sin embargo, resalta *“la habilidad innata que caracteriza a la mano de obra boliviana en este sector, la cual representa un alto potencial para su desarrollo”.*

Este sector artesanal, *“ampliamente representado por micro y pequeñas empresas que compiten en un mercado interno, solo puede captar el*

*mercado local, que es relativamente pequeño; donde el principal factor de decisión de compra es el precio”.*

Esto sucede principalmente porque el joyero promedio del Municipio no está preparado para afrontar una realidad industrial, con características de alta tecnología con la que se debe contar para la producción masiva y en serie.

c) Principales problemas del sector artesanal joyero del municipio

Entre los principales problemas en la cadena productiva encontrados por el “Informe Final del Diagnostico del Sector Joyería de La Paz”, se encuentra el *“eslabón de aprovisionamiento de materia prima, ya que se puede realizar la compra en el mercado local, pero el problema directo es el refinado de estos metales”*.

Además, *“el aprovisionamiento de los insumos para las diferentes operaciones del proceso de joyería, existen proveedores que importan los insumos y otras que los fabrican localmente. Sin embargo, estas empresas orientan sus actividades de comercialización a empresas del sector industrial lo que entorpece la compra de insumos para el sector artesanal”*. Es importante ahora mencionar que las industrias que están directamente relacionadas al rubro son: Industria metalúrgica, industria química, importación de insumos y maquinaria, empresas de transporte terrestre y aéreo, empresas de seguridad física.

En el análisis de la demanda para este sector *“se debe diferenciar entre el mercado externo y el mercado interno. El mercado externo, que está constituido básicamente por Estados Unidos, el consumidor promedio es mucho más exigente en calidad antes que en el precio, además asigna un peso importante a la moda, lo cual permite indirectamente la constante innovación en diseño y productos, estas características hacen que la intervención en estos mercados sea muy difícil para los artesanos joyeros”*.

En el mercado interno, que es atendido sobre todo por la microempresa, *“los consumidores son menos exigentes y sus preferencias se basan en el precio más que en la calidad”*.

d) Principales desafíos para sector artesanal joyero del municipio

Se conoce que actualmente, *“no existe integración entre las industrias relacionadas y el sector de joyería artesanal en el departamento de La Paz”*.

Asimismo, *“no se ha identificado instituciones de apoyo directo al desarrollo específico de este sector (capacitación, financiamiento, etc.)”*

De todo lo expuesto, se desprende que *“aún cuando los joyeros y orfebres con características de unidades económicas MyPE del municipio de La Paz se convierten en un segmento importante de su tejido productivo, también tienen en problemas internos y del entorno competitivo que deben solucionarse”*.

Por esto, se recomendó, proyectos para *“reforzar su participación dentro del sector por las posibilidades de exportación e integración mediante redes horizontales hacia las empresas exportadoras grandes que generen empleos de tercerización o en su defecto integración”*.

Así como, *“promover la capacitación e implementación trabajando en la articulación de Redes Verticales de manera que los conocimientos sean transmitidos y esto de paso a nuevos proyectos con apertura de mercados y se cree un atractivo para incrementar las inversiones”*.

### 3. MARCO PRÁCTICO

#### 3.1. DEFINICION DE LA INVESTIGACION

##### 3.1.1. TIPO DE INVESTIGACION

La investigación es de naturaleza **descriptiva** debido que primera instancia se describe y caracteriza la estrategia, instrumentos, procesos y actividades utilizados en el proyecto denominado Apoyo Integral a la Asociación de Orfebres - AORRESE. Seguidamente se describe cuales son las relaciones entre el *subsidio de SDE* sobre la *capacidad productiva de las MyPEs* beneficiarias en el proyecto y por otro lado entre el *subsidio de SDE* y la *demanda efectiva de SDE*.

##### 3.1.2. DISEÑO DE LA INVESTIGACION

El diseño de investigación utilizado en nuestro Estudio de Caso es el cuantitativo **no experimental-transversal**, ya que no se manipuló ni se sometió a prueba las variables de estudio.

Así, es no experimental ya que se enmarca en un diseño que “...se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata de estudios donde no hacemos variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables. Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para posteriormente analizarlos” (Hernández Sampieri Roberto, 2010).

Además, es transversal ya que su propósito es recolectar “...datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como tomar una fotografía de algo que sucede” (Hernández Sampieri Roberto, 2010).

## 3.2. UNIVERSO Y LA MUESTRA

### 3.2.1. UNIVERSO

Para la definición del universo de la investigación se propone como **unidad de análisis** a cada MyPE del rubro de joyería seleccionada para participar del proyecto Apoyo Integral a la Asociación de Orfebres AORRESE y recibir el subsidio de SDE tendientes a mejorar su capacidad productiva.

En este sentido, se define como la **población** de nuestro Estudio de Caso a 30 MyPE del rubro de joyería participantes del proyecto Apoyo Integral a la Asociación de Orfebres AORRESE, en el marco del Programa de Revitalización y Desarrollo Urbano del GAMLP durante las gestiones 2008-2010.

### 3.2.2. MUESTRA

Para fines de la presente investigación la determinación de la muestra será que *“parte de la suposición de que cada elemento de la población tiene la misma probabilidad para ser seleccionado en la muestra. Este tipo de muestreo el más adecuado ya que sus procedimientos son más científicos debido a que se basan en la ley de grandes números y el cálculo de probabilidades”* (Munch, 2010).

Por lo que para el cálculo de la muestra de los clientes, se utilizará la siguiente fórmula estadística:

$$n = \frac{Z_{\infty}^2 * N * p * q}{e^2 (N - 1) + Z_{\infty}^2 * p * q}$$

Dónde:

$N$  = Población.

$p$  = Probabilidad de éxito.

$q$  = Probabilidad de fracaso.

$\infty$  = Error admitido.

$(1 - \infty)$  = Nivel de confianza.

$Z_{\infty}$  = Valor de distribución de Gauss correspondiente  $\infty$ .

$e$  = Error de estimación.

$n$  = Tamaño de la muestra.

Determinación de la muestra de entrevistados.

Así:

$N$  = Población = 30.

$p$  = Probabilidad de éxito = 0,5.

$q$  = Probabilidad de fracaso = 0,5.

$\infty$  = Error admitido = 5% = 0.05.

$(1 - \infty)$  = Nivel de confianza = 95%.

$Z_{\infty}$  = Valor de distribución de Gauss correspondiente  $\infty$  = 1,959 = 1,96.

$e$  = Error de estimación = 0.25.

Entonces:

$$n = \frac{1,96^2 * 30 * 0,5 * 0,5}{0,25^2 (30 - 1) + 1,96^2 * 0,5 * 0,5}$$

n = Tamaño de la muestra = 10

El criterio de selección de la persona a entrevistar será por muestreo aleatorio simple, teniendo como requisitos haber recibido el subsidio de SDE en el marco del proyecto de Apoyo Integral a la Asociación de Orfebres AORRESE. El criterio de reposición empleado será la de encontrar a otro beneficiario en caso de existir alguna negación de la persona elegida inicialmente o de presentarse algún impedimento

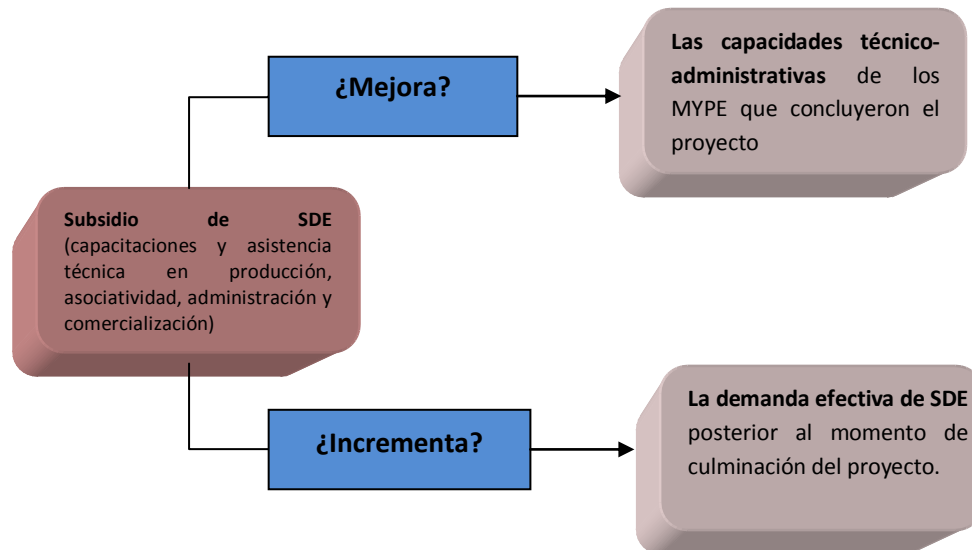
### 3.2.3. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

El método que se va a aplicar en la presente investigación es el **Inductivo**, lo cual implica partir de lo particular a lo general. La operativa del método inductivo se traduce en una lógica y proceso para “... *explorar y describir, y luego generar perspectivas teóricas*” (Hernández Sampieri Roberto, 2010)

### 3.3. OPERATIVIZACION DE VARIABLES

El Estudio de Caso, brinda una revisión empírica de la experiencia de proveer capacitación y asistencia técnica como instrumento para mejorar la capacidad productiva de los MyPE de joyería en el municipio de La Paz. Así como el efecto en la demanda efectiva de SDE por parte de los MyPE.

#### GRAFICO N° 4: OPERATIVIZACION DE VARIABLES DEL ESTUDIO DE CASO



Fuente: Elaboración propia.

### 3.4. INSTRUMENTOS DE RECOPIACION DE DATOS

#### 3.4.1. TÉCNICA DE RECOLECCIÓN DE DATOS

La recolección de datos en nuestra investigación consta de dos etapas, en la primera se describe lo sucedido durante la ejecución del Fondo Concursable Productivo del PRU y del Proyecto Apoyo Integral a la Asociación de Orfebres (AORRESE) en el marco del Programa de Desarrollo y Revitalización Urbana del GAMLP, y en la segunda etapa se describe las relaciones entre el subsidio de SDE sobre la capacidad productiva de las MyPEs beneficiarias en el proyecto y por otro lado entre el subsidio de SDE y la demanda efectiva de SDE. En este sentido, se utilizarán dos técnicas para la recolección de datos en la investigación:

En la primera etapa se utilizará la revisión y **Consulta de Documentos y Registros** mediante la cual podremos “...entender el fenómeno central de estudio. Prácticamente la mayoría de las personas, grupos, organizaciones,



*comunidades y sociedades los producen y narran, o delinear sus historias y estatus actuales. Le sirven al investigador para conocer los antecedentes de un ambiente, las experiencias, vivencias o situaciones y su funcionamiento cotidiano”* (Hernández Sampieri Roberto, 2010).

Para la segunda etapa se utiliza la **entrevista estructurada** técnica mediante la cual “...*el entrevistador realiza su labor con base en una guía de preguntas específicas y se sujeta exclusivamente a ésta*” (Hernández Sampieri Roberto, 2010), en dicha técnica el instrumento de recolección de datos prescribe qué cuestiones se preguntarán y en qué orden.

### **3.4.2. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

Los instrumentos de recolección de datos de nuestra investigación se subdividen según sus fuentes en:

Fuentes primarias

Correspondientes a entrevistas que están conformadas por preguntas estructuradas, tanto para ser contestadas en forma abierta como cerrada. Las preguntas abiertas se realizarán con el propósito de que el entrevistado aporte con criterios propios, ya que su conocimiento es fundamental dada la experiencia con la que cuenta. De esta manera, sus respuestas no se limitarán a sólo dar una afirmación o una negación, sino proveerán una mayor información a la investigación.

En las respuestas cerradas se da al entrevistado la posibilidad de responder de manera concreta que, facilite la posterior tabulación de la información obtenida.

Fuentes secundarias

Esta información se obtiene de información contenida en documentos referidos a los acontecimientos históricos del proyecto Apoyo Integral a la Asociación de Orfebres AORRESE, los cuales quedaron en los archivos del GAMLP.

### **3.4.3. TÉCNICAS PARA EL PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN**

Una vez recolectados los datos proporcionados por los instrumentos de recolección de datos se realizara la presentación descriptiva tanto del proceso de ejecución del FCP, como de todas las fases de ejecución del Proyecto “Apoyo Integral a la Asociación de Orfebres AORRESE”.

En segunda instancia, se realizará el proceso de recolección, análisis y el reporte de resultados estadísticos encontrados durante las entrevistas a MyPE beneficiarios del proyecto, los cuales serán tabulados y presentados en tablas y gráficos de distribución de frecuencias.

## **3.5. RESULTADOS DE LA INVESTIGACION**

### **3.5.1. EJECUCION DEL FONDO CONCURSABLE PRODUCTIVO**

El Fondo Concursable Productivo (FCP) se ejecutó durante las gestiones 2007-2010, mediante el siguiente proceso: (i) Diseño del concurso, (ii) Convocatoria, (iii) Evaluación y selección de proyectos, (iv) Contratación, (v) Ejecución, (vi) Cierre y, (vii) Evaluación final.

El diseño de las convocatorias del FCP fue elaborado en base a las líneas de acción definidas en la investigación denominada “Diseño Operativo de Programas para la Promoción Económica para La Paz” (CEP, 2004) y coordinado con la Oficialía Mayor de Promoción Económica (OMPE), la cual brindó su conformidad antes que estas fueran remitidas al BID para que este

otorgue la “no objeción a las bases”. La Tercera Convocatoria y las Bases de Concurso del FCP se adjuntan en el Anexo N° 5.

Hubo en total 4 convocatorias en el FCP orientadas a que las instituciones prestadoras de Servicios de Desarrollo Económico (ICAP) activas en la ciudad propongan proyectos dirigidos a mejorar la situación socioeconómica de microempresarios, cuentapropistas y desempleados que viven o realizan sus actividades en el CUC.

En el siguiente cuadro se observa el monto subastado y la cantidad de propuestas recibidas y habilitadas en cada convocatoria:

**CUADRO N° 3: MONTO SUBASTADO Y CANTIDAD DE PROPUESTAS RECIBIDAS Y HABILITADAS EN CADA CONVOCATORIA DEL FCP**

Convocatoria	Fecha de publicación de la convocatoria	Fondo Concursable	Monto subastado en BS	N° de propuestas recibidas	N° de propuestas habilitadas
Primera	23 de abril 2006	FCP	1.194.000	0	0
Segunda	8 de abril 2007	FCP	2.000.000	18	13
Tercera	1 de julio 2007	FCP	1.600.000	22	21
Cuarta	16 de diciembre 2007	FCP	1.600.000	19	16
<b>TOTALES</b>			<b>6.394.000</b>	<b>59</b>	<b>50</b>

Fuente: Elaboración propia en base a Informe Final de Actividades INF. PRU N° 226/09 de la CAEP.

Además de la publicación oficial de las convocatorias en 2 periódicos de circulación nacional y la Gaceta Oficial, el PRU conjuntamente a la Oficialía Mayor de Promoción Económica encaró diferentes actividades de promoción y difusión del FCP, entre las cuales resaltan: (i) organización de talleres informativos con potenciales entidades proponentes; (ii) organización de talleres temáticos con potenciales grupos de beneficiarios; (iii) diseño y distribución de bálticos informativos del FCP; (iv) organización de conferencias de prensa con la Oficialía; y (v) distribución de discos

compactos con las bases de los concursos en medio magnético (Zegarra, 2009).

Los procesos de convocatoria estuvieron acompañados de (i) Talleres informativos; y (ii) Reuniones de aclaración de los Términos de Referencia, orientados a disipar dudas que las entidades proponentes pudieran tener respecto a la formulación y presentación de sus propuestas. Los tiempos de la fase de convocatoria oscilaron entre los 50 y 60 días calendario desde la publicación de la convocatoria hasta la presentación de propuestas.

Una vez habilitadas las propuestas que cumplían con los requisitos legales y administrativos se procedió a la selección de proyectos a través de las siguientes etapas: (i) Revisión y acompañamiento a la evaluación integral de proyectos a cargo de los evaluadores externos contratados por el PRU, esta labor implicó varias reuniones con funcionarios de la Oficialía Mayor de Promoción Económica (OMPE), evaluadores y en algunos casos con proponentes, lo que concluye con los Informes Finales de Recomendaciones de Aprobación; (ii) Preparación, organización y ejecución de los Comités de Selección de proyectos, instancia en la que se aprobó, priorizó y asignó recursos a los proyectos ganadores; y (iii) Negociación de borrador de contrato con todas las entidades proponentes de los proyectos ganadores.

Estas fases de evaluaciones y selección concluyeron con la elaboración de Informes Finales del Proceso de Evaluación y Selección de Proyectos que fueron remitidos al BID solicitando la “no objeción”, adjuntando toda la documentación de respaldo. La cantidad de proyectos aprobados y los recursos asignados por fuente de financiamiento y por convocatoria se detalla en el siguiente cuadro:

#### CUADRO N° 4: CANTIDAD DE PROYECTOS APROBADOS Y RECURSOS ASIGNADOS POR FUENTE DE FINANCIAMIENTO Y CONVOCATORIA

Convocatoria	Fondo	Fecha comité de selección	Proyectos seleccionados	Asignación total de recursos (Bs)	Recursos PRU (Bs)	Recursos ENEJ–Benef (Bs)	Cantidad de beneficiarios
Primera	FCP	19/10/2006	7	478.649	294.037	184.612	105
Segunda	FCP	26/10/2007	5	591.610	398.978	192.632	113
Tercera	FCP	28/02/2008	10	1.171.361	867.687	303.674	263
Cuarta	FCP	17 y 19/10/2009	13	1.688.562	1.308.562	380.000	339
<b>TOTALES</b>			<b>35</b>	<b>3.930.182</b>	<b>2.869.264</b>	<b>1.060.918</b>	<b>820</b>

Fuente: Elaboración propia en base a Informe Final de Actividades INF PRU N° 226/09 de la CAEP. Base de datos para el Monitoreo y Seguimiento a los Proyectos de los Fondos Concursables (FCP - FCS).

Los tiempos de la fase de evaluación y selección de proyectos han oscilado entre los 127 y 237 días desde la presentación de las propuestas hasta la “no objeción” del BID, el detalle de estos tiempos por convocatoria y fondo se puede observar en el siguiente cuadro:

#### CUADRO N° 5: TIEMPOS DE LA FASE DE EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DE PROYECTOS

Convocatoria	Fondo	Días entre presentación de propuestas y comité de selección	Días entre comité de selección e informe final de proceso	Días entre presentación de propuestas e informe final de proceso	Días entre informe final de proceso y “no objeción” BID	Días entre presentación de propuestas y “no objeción” BID
Primera	FCP	124	41	165	52	217
Segunda	FCP	57	49	106	21	127
Tercera	FCP	182	13	225	12	237
Cuarta	FCP	126	53	179	29	208
<b>PROMEDIOS</b>		122	39	169	28	197

Fuente: Elaboración propia en base a Base de datos para el Monitoreo y Seguimiento a los Proyectos de los Fondos Concursables (FCP - FCS).

Una vez dada la “no objeción” por el BID se ha procedido a (i) elaborar una Resolución de Adjudicación; y (ii) designar un supervisor para cada uno de los proyectos como condiciones previas a la firma de contrato. Los tiempos que ha tomado firmar contratos contabilizados en días promedio desde la “no objeción” del BID por convocatoria se sistematizan en el siguiente cuadro:

**CUADRO N° 6: TIEMPO PROMEDIO PARA LA FIRMA DE CONTRATOS DESDE LA “NO OBJECCIÓN” DEL BID”**

Convocatoria	Fondo	Días promedio entre la “no objeción” del BID y la firma de contrato
Primera	FCP	124
Segunda	FCP	57
Tercera	FCP	182
Cuarta	FCP	126
<b>PROMEDIO</b>		122

Fuente: Elaboración propia en base a Base de datos para el Monitoreo y Seguimiento a los Proyectos de los Fondos Concursables (FCP - FCS).

Si bien las Ordenes de Proceder son por lo general un puro asunto administrativo, para el caso de los proyectos y debido al tiempo utilizado para firmar el contrato varios beneficiarios del Programa renunciaron al subsidio, por lo que se requirió que las Entidades Ejecutoras validaran y actualizaran las listas de beneficiarios, antes de emitirlos.

Puesto que en todos los casos, los tiempos entre las convocatorias y la suscripción de los contratos fue en promedio de 10,5 meses como se muestra en el siguiente cuadro, varias Entidades Ejecutoras tuvieron que ponerse a la tarea de renovar las listas de beneficiarios.

### CUADRO N° 7: TIEMPO PROMEDIO ENTRE LA CONVOCATORIA Y LA FIRMA DE CONTRATOS

Convocatoria	Fondo	Días promedio entre la convocatoria y la firma de contrato
Primera	FCP	341
Segunda	FCP	184
Tercera	FCP	419
Cuarta	FCP	334
<b>PROMEDIO</b>		319

Fuente: Elaboración propia en base a Base de datos para el Monitoreo y Seguimiento a los Proyectos de los Fondos Concursables (FCP - FCS).

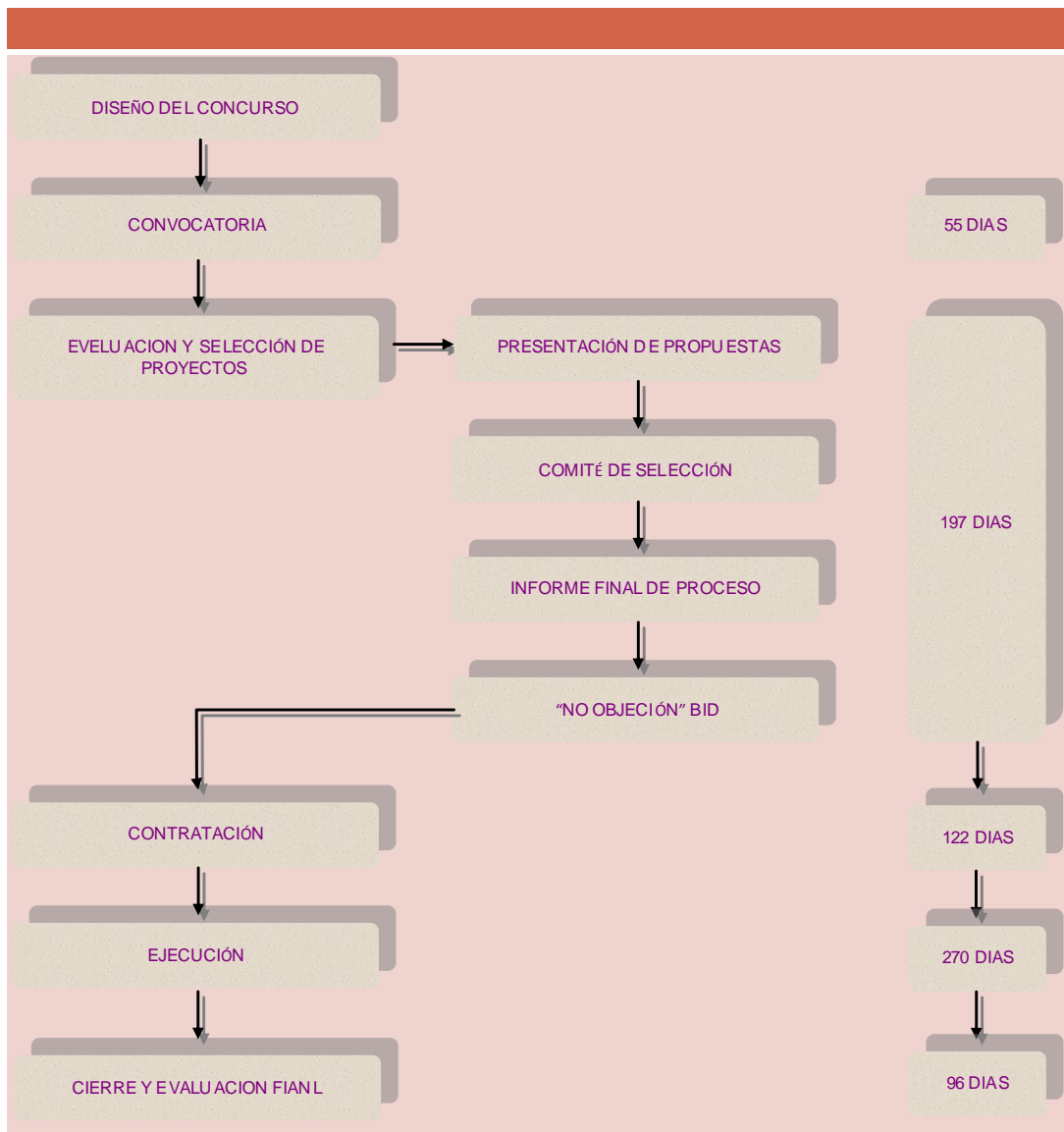
El hecho que las Entidades Ejecutoras cuenten con listas actualizadas y compromisos directos de los beneficiarios antes de la firma de las Órdenes de Proceder, hizo en la mayoría de los casos que las Entidades Ejecutoras, realicen procesos expeditos de sustitución de beneficiarios, que no necesariamente eran los perfiles más adecuados para recibir los programas de capacitación.

La falta de un proceso sistemático: (i) de identificación de beneficiarios; y (ii) de un sistema de control de calidad por parte de las Entidades Ejecutoras y del Programa, limitó las oportunidades de varios proyectos en el objetivo de generar procesos continuos de formación con grupos de beneficiarios estables.

A partir de la firma de contrato se inició la ejecución de los proyectos a través de tres hitos importantes: (i) La realización de reuniones informativas con la participación de la OMPE, PRU, Consultora de Apoyo a la Ejecución del Programa (CAEP), supervisores y representantes de las Entidades Ejecutoras y beneficiarios, reuniones en las que se hizo entrega del “Manual de Seguimiento y Supervisión de Proyectos” con todos los formularios e

instrumentos para la ejecución: (ii) el cumplimiento de las Entidades Ejecutoras de las condiciones previas en cuanto al llenado de los Formularios de Registro de los Beneficiarios, firma de Convenios de Participación y el vaciado de esta información en el registro digital de beneficiarios del PRU: y (iii) la firma de las Órdenes de Proceder.

### ESQUEMA N° 2: FASES DE EJECUCIÓN DEL FCP



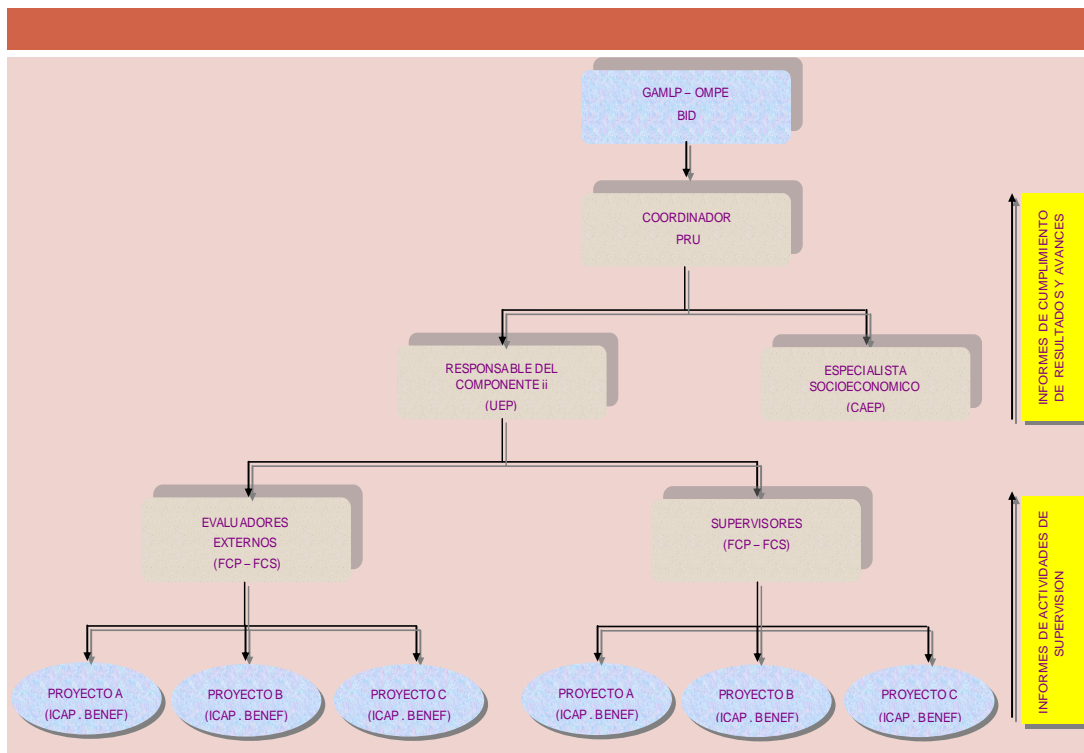
Fuente: Informe Final del Proyecto (FCP-03-019) de la ENEJ.



La forma en que se hizo el seguimiento y monitoreo de los proyectos fue a través de supervisores designados por el PRU quienes verificaron el cumplimiento de actividades y productos, por otro lado también se contó con supervisores de la OMPE, por el lado de las Entidades Ejecutoras cada una contó con un supervisor quien constituyó el interlocutor válido tanto desde como hacia el proyecto.

Todos los supervisores de proyectos del PRU debieron remitir informes de actividades de supervisión a la Responsable del Componente II dentro de la Unidad Ejecutora del Proyecto UEP, quien en estrecha coordinación con el Especialista Socioeconómico de la CAEP debieron remitir informes de cumplimiento de resultados y avances hacia el cumplimiento de objetivos al Coordinador General del PRU, mismo que constituyó la cabeza del Programa y responsable del mismo ante el GAMLP y el BID.

### ESQUEMA N° 3: ESTRUCTURA OPERATIVA DEL PRU



Fuente: Informe Final del Proyecto (FCP-03-019) de la ENEJ.

Los proyectos tuvieron una duración promedio de 11 meses, se ejecutaron en varios módulos (entre 3 y 5 módulos), para iniciar cada una de las Entidades Ejecutoras debieron presentar informes de módulo, a la finalización de cada uno se solicitó el respectivo desembolso parcial a través de las siguientes etapas (i) solicitud de la planilla; (ii) aprobación de planilla; (iii) solicitud de planilla por el GAMLP; y (iv) procesamiento de planilla.

Los tiempos desde la solicitud de planilla hasta su procesamiento se expresan en días promedio por convocatoria y fondo en el siguiente cuadro:

**CUADRO N° 8: TIEMPOS PROMEDIO ENTRE CADA SOLICITUD DE PLANILLA Y SU PROCESAMIENTO**

Convocatoria	Fondo	Días promedio entre la solicitud de planilla y procesamiento
Primera	FCP	36
Segunda	FCP	39
Tercera	FCP	47
Cuarta	FCP	37
<b>PROMEDIO</b>		40

Fuente: Elaboración propia en base a Base de datos para el Monitoreo y Seguimiento a los Proyectos de los Fondos Concursables (FCP - FCS).

Cada proyecto se dividió en un número diferente de módulos, los cuales se determinaban de acuerdo a los objetivos que debían alcanzarse y las actividades necesarias para tales efectos. De forma global, los montos de los desembolsos parciales por convocatoria se detallan en el siguiente cuadro:

### CUADRO N° 9: MONTOS DE LOS DESEMBOLSOS PARCIALES POR CONVOCATORIA

Convocatoria	Fondo	1er desembolso (Bs)	2do desembolso (Bs)	3er desembolso (Bs)	4to desembolso (Bs)	5to desembolso (Bs)
Primera	FCP	55.874	41.829	46.770	--	--
Segunda	FCP	85.109	150.417	60.509	63.046	--
Tercera	FCP	272.680	201.136	167.465	98.432	5.798
Cuarta	FCP	234.878	209.978	182.532	206.896	--
<b>TOTALES</b>		<b>648.541</b>	<b>603.360</b>	<b>457.276</b>	<b>368.374</b>	<b>5.798</b>

Fuente: Elaboración propia en base a Informe Final de Actividades INF PRU N° 226/09 de la CAEP. Base de datos para el Monitoreo y Seguimiento a los Proyectos de los Fondos Concursables (FCP - FCS).

Cabe mencionar algunas eventualidades en la ejecución del Fondo Concursable Productivo del PRU.

- a) Resolución de contratos de 6 proyectos, debido a la falta de interés y desistimiento de los beneficiarios y por decisión de las Entidades Ejecutoras, en cuyos casos se remitieron al BID informes técnicos de supervisión, actas de desistimiento de los beneficiarios, actas de acuerdo con las Entidades Ejecutoras y otros documentos de respaldo para que se proceda con la baja de los números de registro administrativo del proyecto en el BID, denominados PRISM, asignados a estos contratos;
- b) Cancelación de las resoluciones de adjudicación de 3 proyectos debido al incumplimiento de requisitos legales por parte de las Entidades Ejecutoras y a recomendación del área legal del PRU; tanto la resolución de contratos como la cancelación de adjudicaciones de un total de 9 proyectos explican la diferencia entre recursos asignados (Cuadro N° 2) y recursos ejecutados (Cuadro N° 7) que asciende a 1.846 mil bolivianos;

- c) Reprogramación de recursos del Componente de Desarrollo Social y Económico del PRU a partir de septiembre 2007 en adelante, lo que concluyó con la reasignación del 90% de sus recursos al Componente I de Recalificación Urbana; y
- d) Reprogramación Operativa Anual del Componente en 4 oportunidades: (i) abril de 2008; (ii) agosto de 2008; (iii) diciembre de 2008; y (iv) mayo de 2009, en todos los casos se reportaron mensualmente los avances de las fechas que correspondían a los hitos operativos concluidos referidos a los procesos de licitación, contratación y ejecución física y financiera de los proyectos, a través de la consignación de los montos que contaban con la aprobación del supervisor de la OMPE y el de seguimiento a cargo del PRU.

En cuanto a la efectividad del Concurso como instrumento para asignar recursos se han registrado los siguientes indicadores:

- a) En la Primera Convocatoria del FCP se adjudicaron Bs. 294.037 de los Bs. 1.194.000 subastados, lo que representa una efectividad de 25%.
- b) En la Segunda Convocatoria del FCP se adjudicaron Bs. 398.978 de los Bs. 2.000.000 subastados, lo que representa una efectividad de 20%.
- c) En la Tercera Convocatoria del FCP se adjudicaron Bs. 867.687 de los Bs. 1.600.000 subastados, lo que representa una efectividad de 54%.

- d) En la Cuarta Convocatoria del FCP se adjudicaron Bs. 1.308.562 de los Bs. 1.600.000 subastados, lo que representa una efectividad de 82%

Una vez ejecutados todos los módulos de los proyectos cada Entidad Ejecutora ha elaborado un informe final de proyecto en el que se ha incluido principalmente: (i) datos contractuales y antecedentes; (ii) diagnósticos e identificación del problema; (iii) objetivos generales y específicos; (iv) contenidos del módulo; (v) Cumplimiento de actividades, resultados y de objetivos; (vi) aceptación y conformidad de los beneficiarios; y (vii) conclusiones recomendaciones y lecciones aprendidas. Tras la aprobación del informe final por parte, en primera instancia, del PRU y posteriormente del GAMLP, y dada la “no objeción” del BID, se ha procedido a realizar el último desembolso a favor de cada Entidad Ejecutora correspondiente a las retenciones del 10% de los pagos parciales, efectuadas como garantía de cumplimiento de contrato. Los montos de los desembolsos se expresa en Bs. y en días promedio respectivamente en el siguiente cuadro:

**CUADRO N° 10: MONTOS DESEMBOLSADOS POR PAGOS DE RETENCIÓN DE GARANTÍA DE CUMPLIMIENTO DE CONTRATO**

Convocatoria	Fondo	Último desembolso (Bs)	Días promedio entre la presentación informe final y último desembolso
Primera	FCP	15.892	83
Segunda	FCP	39.897	117
Tercera	FCP	78.449	99
Cuarta	FCP	92.698	84
<b>TOTAL</b>		<b>226.936</b>	<b>96</b>

Fuente: Elaboración propia en base a Base de datos para el Monitoreo y Seguimiento a los Proyectos de los Fondos Concursables (FCP - FCS).

Finalmente, en cada caso el PRU ha procedido a: (i) rellenar un formulario de cierre de proyecto; (ii) enviar mediante nota oficial al GAMLP todos los documentos de cierre de proyecto; y (iii) levantar un acta de cierre y archivo de proyectos, dichas actas se terminaron de emitir el 30 de marzo de 2011.


### **3.5.2. FASES DE EJECUCION DEL PROYECTO**

El proyecto objeto del presente Estudio de Caso, paso por todo el proceso descrito anteriormente como el ciclo de vida de los proyectos propios del FCP es decir respondió a un proceso de: (i) Convocatoria; (ii) Evaluación y Selección del Proyecto; (iii) Contratación; (iv) Ejecución; (v) Cierre; y (i) Evaluación final.

Dicho proyecto, fue denominado Apoyo Integral a la Asociación de Orfebres AORRESE y presentado por la Entidad Ejecutora (ENEJ) Fundación Cuerpo de Cristo para su evaluación en la Tercera Convocatoria del FCP, la cual fue oficialmente publicada el 1 de julio de 2007.

Un resumen con datos acerca de la información general del proyecto se presenta a continuación:

### CUADRO N° 11: INFORMACIÓN GENERAL DEL PROYECTO

																	
<p>Joyeros de la asociación AORRESE en instalaciones del Instituto de Metalurgia - UMSA</p>																	
<b>Nombre del proyecto</b>	<b>Tipo</b>																
Apoyo Integral a la Asociación de Orfebres AORRESE.	FCP - AMyPE																
<b>Descripción del proyecto</b>	El proyecto ha consistido en desarrollar un proceso de capacitación y asistencia técnica para incorporar mejoras productivas dentro de la asociación AORRESE, para la producción, gestión y comercialización, mejorando la capacidad productiva e incrementando las fuentes de ingreso de los orfebres artesanos.																
<b>Datos contractuales</b>	<table border="0"> <tr> <td>Entidad Ejecutora.</td> <td>Fundación Cuerpo de Cristo.</td> </tr> <tr> <td>Nro. de convocatoria.</td> <td>Tercera Convocatoria.</td> </tr> <tr> <td>Código de proyecto.</td> <td>FCP-03-019.</td> </tr> <tr> <td>Nro. de contrato.</td> <td>GMLP – 1.439/2008.</td> </tr> <tr> <td>Monto total del proyecto.</td> <td>Bs. 127.424,00.</td> </tr> <tr> <td>Fuentes de financiamiento.</td> <td>BID – GMLP – ENEJ – BENEFICIARIOS.</td> </tr> <tr> <td>Fecha de suscripción del contrato.</td> <td>16 de julio de 2008.</td> </tr> <tr> <td>Duración del servicio.</td> <td>10 meses y 11 días.</td> </tr> </table>	Entidad Ejecutora.	Fundación Cuerpo de Cristo.	Nro. de convocatoria.	Tercera Convocatoria.	Código de proyecto.	FCP-03-019.	Nro. de contrato.	GMLP – 1.439/2008.	Monto total del proyecto.	Bs. 127.424,00.	Fuentes de financiamiento.	BID – GMLP – ENEJ – BENEFICIARIOS.	Fecha de suscripción del contrato.	16 de julio de 2008.	Duración del servicio.	10 meses y 11 días.
Entidad Ejecutora.	Fundación Cuerpo de Cristo.																
Nro. de convocatoria.	Tercera Convocatoria.																
Código de proyecto.	FCP-03-019.																
Nro. de contrato.	GMLP – 1.439/2008.																
Monto total del proyecto.	Bs. 127.424,00.																
Fuentes de financiamiento.	BID – GMLP – ENEJ – BENEFICIARIOS.																
Fecha de suscripción del contrato.	16 de julio de 2008.																
Duración del servicio.	10 meses y 11 días.																

Fuente: Proyecto evaluado y aprobado para su ejecución “Apoyo Integral a la Asociación de Orfebres AORRESE”, adjunto al Contrato de Servicios GMLP – 1.439/2008.

### 3.5.2.1. FASE DE PREPARACION

Entre la publicación de la Tercera Convocatoria y la Presentación de la Propuesta se llevó a cabo un proceso de elaboración del proyecto, mediante el cual se definieron el grupo meta, la problemática inicial a ser resuelta mediante la intervención del proyecto y los objetivos del mismo. El siguiente cuadro resume la información estratégica del proyecto:

**CUADRO N° 12: INFORMACIÓN ESTRATÉGICA DEL PROYECTO**

Beneficiarios	30 joyeros de la Asociación de Orfebres y Relojeros San Eloy cuyo tipo de unidad económica se caracteriza por tener entre 2 a 6 trabajadores (con una media de 2.6 trabajadores por unidad económica), en su mayoría ser empresas familiares y tener un ingreso mensual promedio que alcanza a los Bs. 2.000,00.
Problemática inicial	<ul style="list-style-type: none"> <li>i) Elaboración de productos de forma manual disminuyendo la capacidad de producción en serie.</li> <li>ii) La falta de organización impide incursionar en mercados grandes los cuales requieren grandes volúmenes de producción.</li> <li>iii) Métodos de trabajo clásicos, sin incursionar en nuevas técnicas de joyería.</li> <li>iv) Mercados locales sin la incursión en mercados de mayor demanda en calidad y cantidad.</li> </ul>
Objetivo general y objetivos específicos	<p><b><u>Objetivo general</u></b>                  Incorporar mejoras productivas dentro la Asociación de Orfebres y Relojeros San Eloy – 14 de Septiembre (AORRESE) a través de procesos de capacitación y asistencia técnica para la producción, gestión y comercialización, mejorando la capacidad productiva e incrementando las fuentes de ingreso de los orfebres artesanos.</p> <p><b><u>Objetivos específicos</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>i) Mejorar y homogenizar la capacidad productiva del grupo de beneficiarios en base al diseño de joyas, técnicas especializadas de producción como el rodinado y la recuperación de materia, adaptación tecnológica y aplicar formas de recuperación de material durante el proceso de elaboración de productos.</li> <li>ii) Apoyar al proceso de asociatividad del grupo de beneficiarios de manera directa en la formación, orientación y organización del trabajo en equipo.</li> <li>iii) Implementar herramientas de Administración Industrial.</li> <li>iv) Incorporar mejoras y habilidades para ventas.</li> </ul>

Fuente: Proyecto evaluado y aprobado para su ejecución “Apoyo Integral a la Asociación de Orfebres AORRESE”, adjunto al Contrato de Servicios GMLP – 1.439/2008.



De igual forma, durante el mismo proceso de elaboración del proyecto se definió el presupuesto por cada joyero beneficiario, el cual ascendía a Bs. 4.247,00. Este presupuesto individual, significó un presupuesto total de Bs. 127.424,00.

Para dicho presupuesto se estableció una estructura de financiamiento, basada en criterios establecidos por el BID como ente financiador del Programa, la cual estableció un aporte del PRU de 76%, de la ENEJ de 19% y de los beneficiarios del 5% restante. A continuación se presenta un resumen del origen y aplicación de los fondos financieros con los que se ejecutó el proyecto:

**CUADRO N° 13: INFORMACIÓN FINANCIERA DEL PROYECTO**

Inversión realizada	Fuente		Bs.		%	
	Aporte BID / GAMLP (PRU)		96.000,00		76	
	ENTIDAD EJECUTORA		24.224,00		19	
	BENEFICIARIOS		7.200,00		5	
Destino de los recursos	Concepto	BID GAMLP	ENEJ	BENEJ.	Total	%
	Servicios personales	49.794,00	0,00	0,00	<b>49.794,00</b>	39
	Materiales de aula	3.780,00	3.750,00	0,00	<b>7.530,00</b>	6
	Materia prima e insumos	12.900,00	0,00	2.400,00	<b>15.300,00</b>	12
	Alquileres, servicios y mantenimiento de herramientas básicas	8.112,00	18.168,00	120,00	<b>26.400,00</b>	21
	Herramientas básicas	20.126,00	394,00	4.680,00	<b>25.200,00</b>	20
	Uso de muebles y equipos	1.288,00	1.912,00	0,00	<b>3.200,00</b>	3
	<b>TOTAL Bs.</b>	<b>96.000,00</b>	<b>24.224,00</b>	<b>7.200,00</b>	<b>127.424,00</b>	<b>100</b>
	Inversión por beneficiario en Bs.	<u>3.200,00</u>	<u>807,47</u>	<u>240,00</u>	<u>4.247,00</u>	

Fuente: Proyecto evaluado y aprobado para su ejecución “Apoyo Integral a la Asociación de Orfebres AORRESE”, adjunto al Contrato de Servicios GMLP – 1.439/2008.

La fase de preparación propiamente dicha pasa por algunos hitos principales que fueron desde la Publicación de la Convocatoria, pasando por la Elaboración y Presentación de Propuestas hasta el Inicio del Proyecto, el cual se establece con la otorgación de la Orden de Proceder a la ENEJ. Dichas fechas se detallan en el siguiente cronograma:

**CUADRO N° 14: CRONOGRAMA DE LA FASE DE PREPARACIÓN DEL PROYECTO**

Publicación de la convocatoria	01 de julio de 2007
Presentación de propuestas	30 de agosto de 2007
Comité de selección	28 de febrero de 2008
Firma de contrato	16 de julio de 2008
Orden de proceder	29 de julio de 2008

Fuente: Proyecto evaluado y aprobado para su ejecución “Apoyo Integral a la Asociación de Orfebres AORRESE”, adjunto al Contrato de Servicios GMLP – 1.439/2008; Informe Final de Actividades INF PRU N° 226/09 de la CAEP.

**3.5.2.2. FASE DE EJECUCION**

Una vez otorgada la Orden de Proceder se inicio con las actividades de ejecución del Proyecto, las cuales se dividieron en cuatro módulos.

**En el primer módulo:** Se brindó capacitación orientada a mejorar y homogenizar la capacidad productiva del grupo de beneficiarios en base al diseño de joyas, técnicas especializadas de producción como: (i) el diseño manual de joyas con modelos tiwanacotas y típicos utilizando técnicas de diagnostico técnico, dibujo técnico de joyas, tendencia nacional e internacional de diseños de joyas, elaboración de modelos y elaboración de fichas de producción para diseño; y (ii) aleaciones y manejo de metal con técnicas como modificar la pureza del lingote y distintas formulas de soldadura.

**En el segundo módulo:** Se realizó un proceso de capacitación y asistencia técnica para uniformar y mejorar la capacidad productiva de los joyeros a partir de: (i) la recuperación de metales a partir de desperdicios de metal

(plata y oro); (ii) la realización de nuevas aleaciones de metal para mejorar la calidad de los productos mediante la aplicación de procesos de baños y enchapes; y (iii) manejo de nuevas técnicas de diseño de joyas por medios convencionales y sistemas computarizado.

**En el tercer módulo:** Se llevaron a cabo acciones de capacitación y asistencia técnica orientada a incentivar procesos asociativos relacionados a compra y ventas conjuntas y organización del trabajo en equipo al interior del grupo de beneficiarios y de AORRESE. Asimismo, el proceso de capacitación sirvió para mejorar la capacidad administrativa y de gestión empresarial de cada MyPE mediante la revisión de temas como: (i) trabajo de coordinación con otras unidades para grandes pedidos; (ii) nociones de administración empresarial; y (iii) registros de producción.

**En el cuarto módulo:** Se brindó capacitación y asistencia técnico para incorporar mejoras y habilidades para: (i) la búsqueda de mercados mediante la aplicación de técnicas de publicidad y promoción, cuanto invertir en publicidad e investigación de mercados orientadas a MyPE; (ii) elección de canales de comercialización; y (iii) elaboración de una estrategia de marketing y ventas.

A la finalización de cada módulo la Entidad Ejecutora presentó a la supervisión del PRU informes de resultados parciales contra los cuales recibieron los siguientes desembolsos:

### CUADRO N° 15: EJECUCIÓN FINANCIERA POR MÓDULOS

N°	Concepto	GAMLP – BID				ENEJ	BENEF.	TOTAL GENERAL
		%	Monto total	Retención de garantías	Monto desembolsado			
1	Primer módulo	36	38.700,00	3.870,00	34.830,00	7.972,00	3.600,00	46.402,00
2	Segundo módulo	36	38.700,00	3.870,00	34.830,00	7.972,00	3.600,00	46.402,00
3	Tercer módulo	5	5.140,00	514,00	4.626,00	3.390,00	0,00	8.016,00
4	Cuarto módulo	13	13.460,00	1.346,00	12.114,00	4.890,00	0,00	17.004,00
5	Informe final	10	9.600,00	0,00	9.600,00	0,00	0,00	9.600,00
<b>TOTALES</b>					<b>96.000,00</b>	<b>24.224,00</b>	<b>7.200,00</b>	<b>127.424,00</b>

Fuente: Proyecto evaluado y aprobado para su ejecución “Apoyo Integral a la Asociación de Orfebres AORRESE”, adjunto al Contrato de Servicios GMLP – 1.439/2008; Informe Final de Actividades INF PRU N° 226/09 de la CAEP.

El proyecto fue ejecutado en un periodo de 10 meses y 11 días desde el 29 de julio de 2008 al 10 de junio de 2009. Las fechas de finalización de cada módulo y del proyecto (con la presentación del informe final) se detallan en el siguiente cuadro:

### CUADRO N° 16: CRONOGRAMA DE LA FASE DE EJECUCIÓN DEL PROYECTO

Orden de Proceder	29 de julio de 2008
Finalización del primer módulo	10 de noviembre de 2008
Finalización del segundo módulo	30 de marzo de 2009
Finalización del tercer módulo	22 de mayo de 2009
Finalización del cuarto módulo	27 de mayo de 2009
Presentación informe final	10 de junio de 2009

Fuente: Proyecto evaluado y aprobado para su ejecución “Apoyo Integral a la Asociación de Orfebres AORRESE”, adjunto al Contrato de Servicios GMLP – 1.439/2008; Informe Final de Actividades INF PRU N° 226/09 de la CAEP.

### **3.5.2.3. FASE DE CIERRE Y EVALUACION**

Una vez culminadas la fase Ejecución del Proyecto, se llevo a cabo el Cierre del proyecto con actividades que incluían actividades desde la finalización oficial del proyecto hasta el último desembolso y cuyo cronograma se detallan en el siguiente cuadro:

**CUADRO N° 17: CRONOGRAMA DE LA FASE DE CIERRE DEL PROYECTO**

Finalización del proyecto	27 de mayo de 2009
Presentación informe final	10 de junio de 2009
No objeción al informe final	07 de septiembre de 2009
Último desembolso	15 de diciembre de 2010

Fuente: Proyecto evaluado y aprobado para su ejecución "Apoyo Integral a la Asociación de Orfebres AORRESE", adjunto al Contrato de Servicios GMLP – 1.439/2008; Informe Final de Actividades INF PRU N° 226/09 de la CAEP.

El informe final del proyecto elaborado y presentado por la ENEJ mostraba los resultados de satisfacción de los beneficiarios con la ejecución del proyecto. Para encontrar estos resultados, se realizó una asamblea de socios para realizar el cierre operativo del proyecto con el grupo de beneficiarios en esta oportunidad los participantes del proyecto mostraron su conformidad hacia los conocimientos y habilidades adquiridos, vertiendo manifestaciones positivas hacia el proyecto y sobre la necesidad de continuar con otros programas similares. Al final de la asamblea se firmó un acta de conformidad adjunto a informe final.

Asimismo, al concluir el proyecto los beneficiarios llenaron Formularios de Evaluación sobre 5 aspectos de los servicios y los resultados se sistematizan a continuación:

### CUADRO N° 18: VALOR DE LA EVALUACIÓN

(% DE BENEFICIARIOS)			
Aspecto Evaluado	Negativo	Regular	Positivo
Conducción de la capacitación y asistencia técnica por parte de los facilitadores.	0	15	85
Temática de la capacitación y asistencia técnica acorde a las necesidades.	0	9	91
Resultados de la capacitación y asistencia técnica.	0	20	80
Trato brindado por la Entidad Ejecutora.	0	2	98
Predisposición de recomendar el tipo de capacitación y asistencia a otros colegas y amigos.	0	0	100

Fuente: Informe Final del Proyecto (FCP-03-019) de la ENEJ.

En relación a los resultados alcanzados con la ejecución del proyecto, el Informe Final de la ENEJ indica que en cumplimiento a los objetivos propuestos para el proyecto se ha: (i) estandarizado la capacidad de diseño y producción; (ii) introducido nuevas técnicas de diseño y producción en los talleres de los beneficiarios; (iii) introducido instrumentos eficientes para la organización de la asociación; y (iv) mejorado las capacidades de comercialización de los beneficiarios.

Los resultados alcanzados y los indicadores que quedaron como prueba del logro de los mismos se resumen en el siguiente cuadro:

### CUADRO N° 19: RESULTADOS ALCANZADOS

<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Se ha estandarizado la capacidad de diseño y producción de los beneficiarios.</b></li> </ul>	
Problemática inicial antes del proyecto	Resultados alcanzados al final del proyecto
Elaboración de productos de forma manual disminuyendo la capacidad de producción en serie.	<p>100 % de los beneficiarios recibieron 142 hrs. de capacitación en:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Diseño de joyas con modelos tiwanacotas y típicos.</li> <li>Aleaciones y manejo de metal.</li> </ul> <p>Se elaboraron los diseños de 30 joyas con modelos tiwanacotas y típicos.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Se han introducido nuevas técnicas de diseño y producción en los talleres.</b></li> </ul>	
Problemática inicial antes del proyecto	Resultados alcanzados al final del proyecto
Métodos de trabajo clásicos sin incursionar en nuevas técnicas de joyería.	<p>100 % de los beneficiarios recibieron 142 hrs. de capacitación y 160 hrs. de asistencia técnica en:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Enchapado, baños y rodinado.</li> <li>Procesos de recuperación a partir de desechos de metal (oro y plata).</li> </ul> <p>Se elaboraron 30 muestras de joyas en base a los modelos diseñados en el primer módulo.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Se ha introducido instrumentos eficientes para la organización de la asociación.</b></li> </ul>	
Problemática inicial antes del proyecto	Resultados alcanzados al final del proyecto
La falta de organización impide incursionar en mercados grandes los cuales requieren grandes volúmenes de producción.	<p>100 % de los beneficiarios recibieron 57 hrs. de capacitación y 100 hrs. de asistencia técnica en:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Nociones básicas de administración de negocios.</li> <li>Registros de producción.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>Trabajo de coordinación con otras unidades.</li> </ul> <p>Se elaboró un reglamento interno para la Asociación.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Se ha mejorado las capacidades de comercialización de los beneficiarios.</b></li> </ul>	
Problemática inicial antes del proyecto	Resultados alcanzados al final del proyecto
Mercados locales sin la inclusión en mercados de mayor demanda en calidad y cantidad.	<p>100 % de los beneficiarios recibieron 38 hrs. de capacitación y 100 hrs. de asistencia técnica en:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Búsqueda de mercados.</li> <li>Canales de comercialización.</li> <li>Marketing y ventas.</li> </ul> <p>Se elaboró un plan de comercialización en conjunto.</p>

Fuente: Informe Final del Proyecto (FCP-03-019) de la ENEJ.

Por último, el Informe Final de la ENEJ aprobado por el PRU y el BID, también mostraba las Lecciones Aprendidas más importantes que dejó la ejecución del proyecto, las mismas se resumen en el siguiente cuadro:

### **CUADRO N° 20: LECCIONES APRENDIDAS DURANTE LA EJECUCIÓN DEL PROYECTO**

<ul style="list-style-type: none"> <li>La edad promedio de todos los afiliados es de 40 años, lo que supone utilizar métodos andragógicos en los cuales la práctica cada módulo y para realizar más práctica es muy importante contar con la maquinaria y equipo de trabajo requerido por el proyecto, lo que se logró con la alianza estratégica con la UMSA, la cual además facilitó el uso para capacitación de substancias consideradas controladas como el ácido sulfúrico.</li> <li>El trabajo de homogenizar el trabajo de diseño computarizado se complicó, debido a que no todos los beneficiarios están familiarizados con el uso de computadoras. Esto nos indica que debe hacerse un trabajo de alfabetización informática antes de informatizar los diseños de joyas.</li> </ul>
---



- La experiencia de producción de los beneficiarios tiene un promedio de 20 años, lo cual provoca problemas al insertar técnicas nuevas de diseño y producción en las unidades económicas de los joyeros.
- De manera general se observa que la mayoría de los joyeros redujo el desorden de sus herramientas y comenzó a usar los equipos de protección personal, lo cual repercute positivamente sobre riesgos sobre su salud.
- Los joyeros requieren invertir en equipos y ambientes ya que la mayoría de sus talleres tienen o usan muchos de los equipos improvisados y en ambientes cerrados en los cuales se concentran humos y substancias volátiles lo hace que trabajen con alto riesgo para su salud.
- En general se muestra un cambio, el cual se percibe cuando los beneficiarios muestran predisposición a adquirir nuevos procesos y tecnologías, brindando su tiempo en muchos casos limitado, pero es tal la necesidad de adquirir nuevos conocimientos que hacen que nos reciban con los brazos abiertos en cada una de las visitas.
- Se debe fortalecer institucionalmente la asociación para obtener los beneficios que el Estado otorga para crédito, mercado, compra de insumos, capacitación y otros-
- Definir el grupo de beneficiarios más aptos para la conformación de una empresa comercializadora con orientación internacional.

Fuente: Proyecto evaluado y aprobado para su ejecución “Apoyo Integral a la Asociación de Orfebres AORRESE”, adjunto al Contrato de Servicios GMLP – 1.439/2008; Informe Final de Actividades INF PRU N° 226/09 de la CAEP.

### **3.5.3. EFECTOS DEL SUBSIDIO DE SDE SOBRE LA CAPACIDAD PRODUCTIVA DE LA MyPE Y LA DEMANDA DE ESTOS SERVICIOS**

Una vez concluida la descripción de los procesos, instrumentos, capacidades desarrolladas y lecciones aprendidas relacionadas a la ejecución del Proyecto de Apoyo Integral a la Asociación de Orfebres San Eloy - AORRESE desarrollada en el punto anterior, la investigación se orienta a identificar el efecto que lograron las capacidades desarrolladas durante el Proyecto sobre los procesos técnico-administrativos de las unidades

productivas beneficiarias de la subvención de SDE, o su grado de internalización.

Asimismo, el Estudio de Caso trata de identificar el efecto del subsidio de SDE sobre su demanda efectiva posterior al momento de culminación del Proyecto, la cual se relaciona a adquisiciones<sup>7</sup> efectivamente realizadas una vez culminado el proyecto.

Para cumplir estos objetivos, se realizaron 10 entrevistas a beneficiarios del proyecto, los mismos que a efecto de nuestra investigación se consideran actores claves, dada la experiencia que vivieron durante y posteriormente a la ejecución del proyecto.

Los resultados de dicha entrevista se presentan en los siguientes dos secciones de nuestra investigación.

### **3.5.3.1. IDENTIFICACIÓN DEL EFECTO DE LOS SDE DEL PROYECTO SOBRE LA CAPACIDAD PRODUCTIVA DE LA UNIDAD ECONÓMICA**

#### **Incremento en los conocimientos y habilidades empresariales de los joyeros y factores que inciden negativamente en su aprendizaje:**

Generalmente los MyPE y especialmente los del rubro de joyería artesanal tienen un bajo nivel de escolaridad y no tienen las motivaciones para pasar mucho tiempo en un aula, algunos tienen la percepción que esto implica una pérdida de tiempo.

Estas consideraciones nos llevaron a indagar con cada beneficiario entrevistado cuál fue el nivel de incremento de conocimientos y habilidades empresariales sobre los 11 temas que se trataron durante la ejecución del

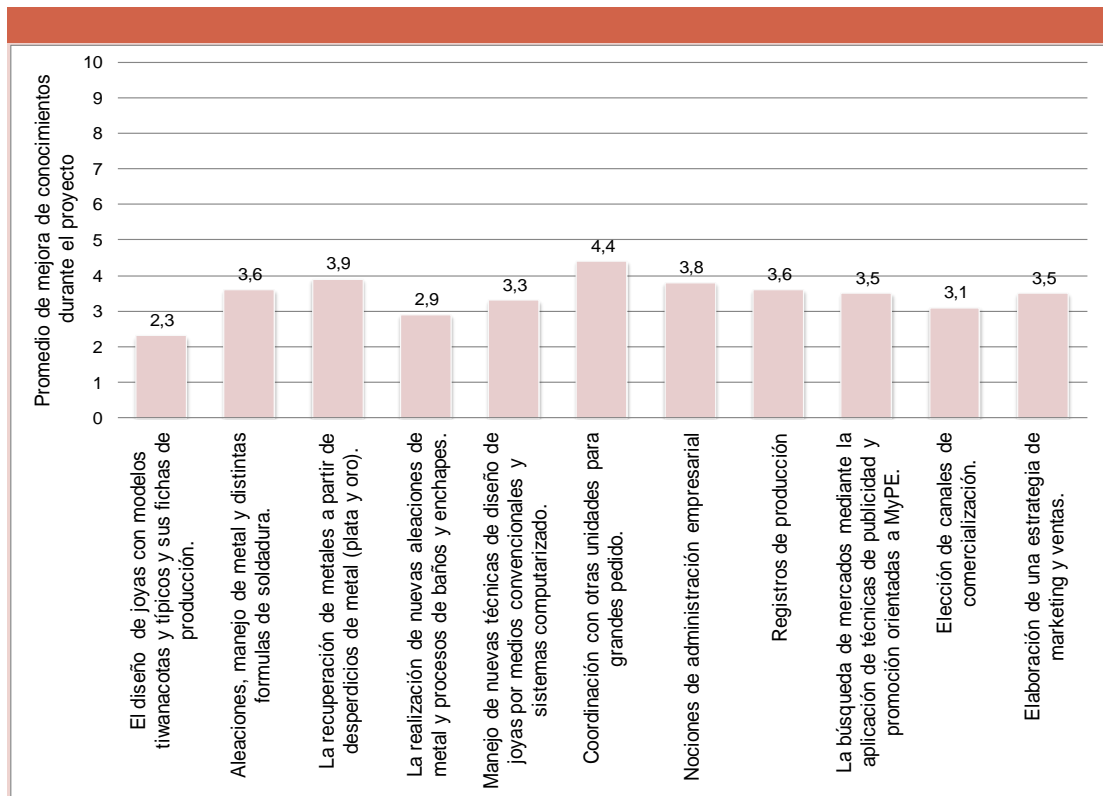
---

<sup>7</sup> Para el presente estudio se considera como adquisición la búsqueda, negociación, contratación, uso efectivo y pago de SDE con recursos generados en el flujo de caja de cada microempresa.

proyecto. Para tal efecto, se solicitó a cada joyero entrevistado que autoevaluara sus conocimientos con una escala de 1 a 10 en dos momentos diferentes, antes y después de participar del proyecto.

Los resultados de esta autoevaluación mostraron que el grupo de 10 joyeros entrevistados consideraba tener un promedio general de conocimientos de 3,2 sobre 10 antes de participar en el proyecto y una vez terminado el proyecto este promedio subió a 6,7 sobre 10.

**CUADRO N° 21: RESULTADOS DE LA AUTOEVALUACIÓN DE CONOCIMIENTOS DEL GRUPO DE JOYEROS ENTREVISTADOS**



Fuente: Elaboración propia en base a Entrevistas a Actores Clave.

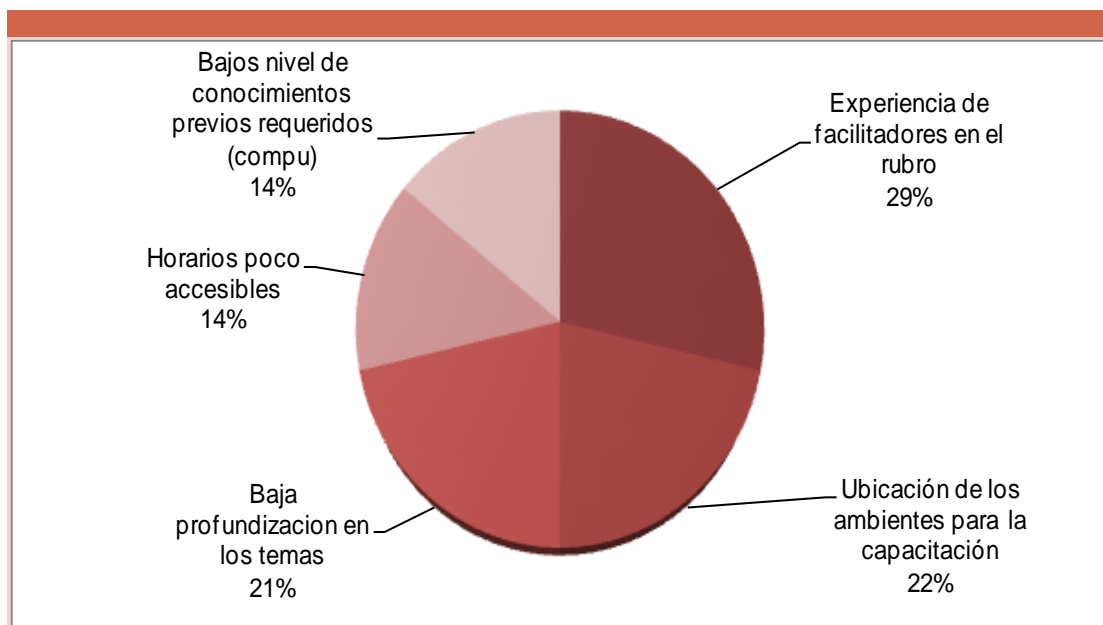
En el Cuadro N° 21, se observa que el incremento promedio de conocimiento por materia del grupo oscila entre 2,3 sobre 10 en "El diseño de joyas con modelos tiwanacotas y típicos y sus fichas de producción" y 4,4 sobre 10 en "Coordinación con otras unidades para grandes pedido"

Los resultados de esta pregunta muestran que, de acuerdo con la percepción de los mismos beneficiarios, el aprovechamiento de la capacitación y asistencia técnica ejecutados durante el proyecto fue menos que regular.

Cuando se indagó acerca de los factores que incidieron negativamente sobre su aprendizaje los beneficiarios indicaron aspectos como: la experiencia de facilitadores en el rubro, la ubicación de los ambientes para la capacitación, la baja profundización en los temas, horarios poco accesibles y otros que se presentan en el Cuadro N° 22.

De las respuestas obtenidas en esta pregunta se infiere que los aspectos que los beneficiarios detectan como factores que inciden negativamente sobre su aprendizaje están bajo el control de la Entidad Ejecutora y tienen que ver con la calidad del servicio, los docentes que contratan, y con la falta de un diagnostico previo que identifique los requisitos previos inexistentes en el grupo meta, como es el caso de conocimientos básicos de computación.

**CUADRO N° 22: FACTORES QUE INCIDEN NEGATIVAMENTE SOBRE EL APRENDIZAJE DE LOS BENEFICIARIOS**



Fuente: Elaboración propia en base a Entrevistas a Actores Clave.

**Grado de aplicación de los conocimientos adquiridos durante el proyecto en la actividad habitual de la unidad económica:**

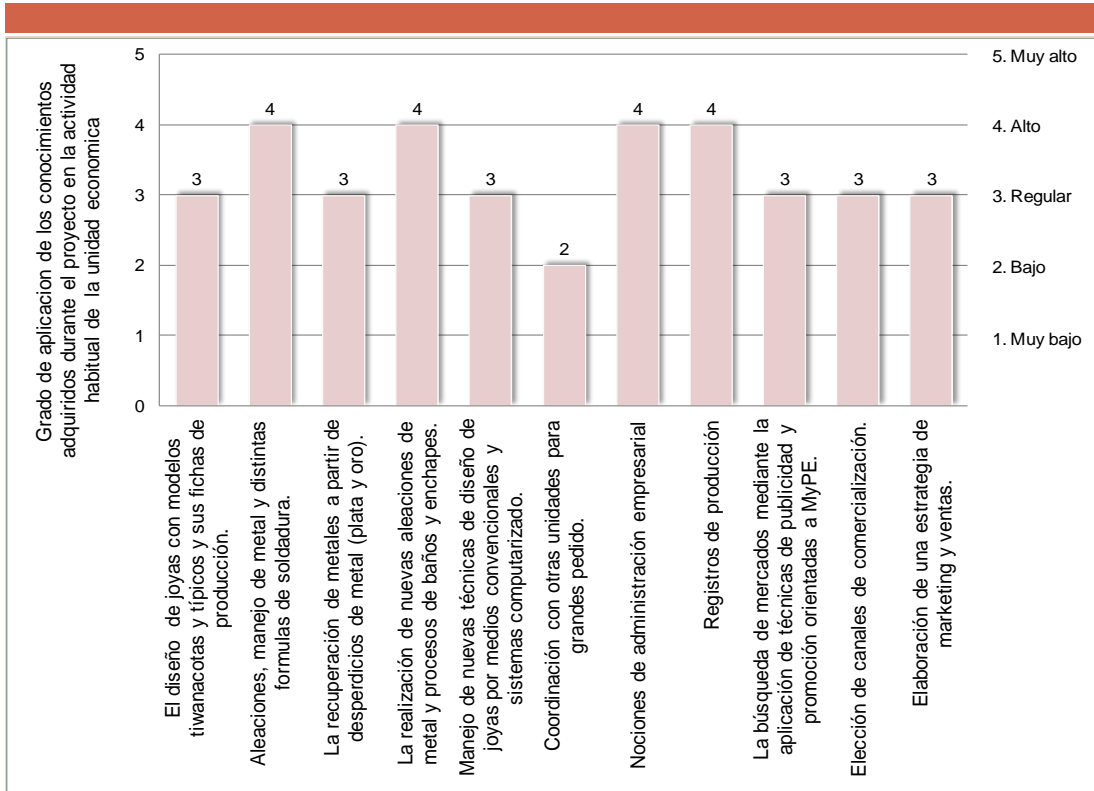
Existe de parte de muchos joyeros una resistencia a cambiar los procesos e instrumentos que utilizan habitualmente para producir, dejando de lado los nuevos conocimientos, habilidades y destrezas que aprendieron durante la capacitación y consideran que lo que están haciendo está bien y que gracias a ello logran asegurar la supervivencia de su actividad.

Por esta razón se pidió a los joyeros entrevistados que nos indiquen de acuerdo a su percepción cual es grado de aplicación de los conocimientos adquiridos durante el proyecto en la actividad habitual de su unidad económica utilizando una escala de Likerd donde: 1= muy bajo, 2 = bajo, 3= regular, 4= alto y 5= muy alto.

El Cuadro N° 23 muestra que 6 de los 11 temas tratados durante el proyecto han tenido un nivel regular de internalización (o uso habitual) en la actividad económica de los beneficiarios entrevistados. Asimismo, se observa que 4 temas tienen un nivel alto de aplicación habitual y solo uno “Coordinación con otras unidades para grandes pedido” tiene un nivel bajo de aplicación habitual.

Los resultados obtenidos se presentan a continuación:

**CUADRO N° 23: GRADO DE APLICACIÓN DE LOS CONOCIMIENTOS ADQUIRIDOS DURANTE EL PROYECTO EN LA ACTIVIDAD HABITUAL DE LA UNIDAD ECONÓMICA**



Fuente: Elaboración propia en base a Entrevistas a Actores Clave.

Llama la atención que siendo la “Coordinación con otras unidades para grandes pedido” el tema que mayor incremento de conocimiento generó en el grupo de joyeros entrevistados, como se muestra en la punto anterior, a la vez sea el que menor nivel de aplicación habitual haya logrado. Según lo conversado con los joyeros, esto se debe a que la asociación AORRESE está pasando por problemas de organización y liderazgo, lo cual impidió que se desarrolle un proyecto de compras y ventas conjuntas que se elaboro durante el proyecto.

En general el grado de internalización de los conocimientos y habilidades adquiridos durante el proyecto fue un poco más que regular. Esto indica que

en general los beneficiarios del proyecto, valoran lo que lograron aprender de los 11 temas tratados mediante la capacitación y asistencia técnica que recibieron y aplican habitualmente gran parte de estas destrezas en su actividad económica.

### **Incidencia de los conocimientos y habilidades obtenidos durante el proyecto en la capacidad productiva de la MyPE.**

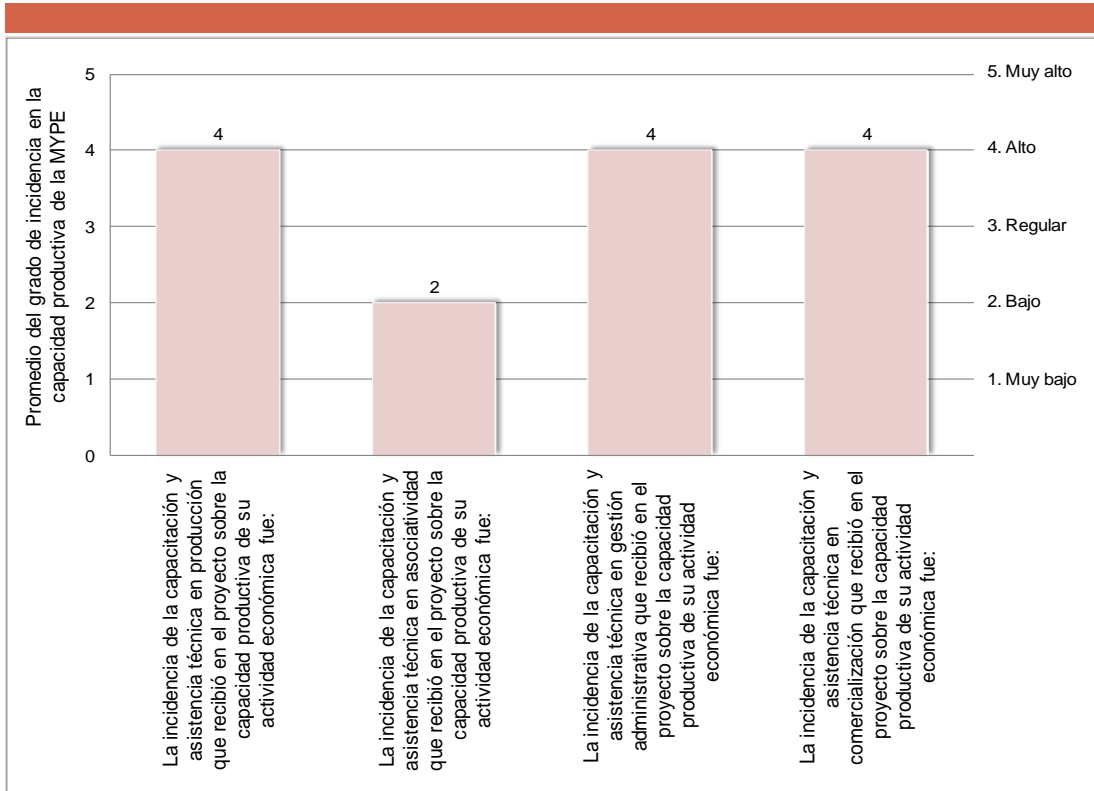
También se pidió a los 10 joyeros entrevistados que evaluaran mediante una escala de Likerd, cual fue la incidencia de los conocimientos y habilidades obtenidos durante el proyecto en la capacidad productiva de la MyPE.

En este caso se dividieron los 11 temas en 4 grandes grupos: a) La capacitación y asistencia técnica en producción; b) en asociatividad; c) en gestión administrativa; y d) en comercialización para que ellos puedan evaluar cual fue su incidencia sobre la capacidad productiva de su actividad económica como: 1= muy baja, 2 = baja, 3= regular, 4= alta y 5= muy alta.

Las respuestas a esta consulta se grafican en el Cuadro N° 24 y muestran que en general el grado de incidencia en promedio de la capacitación y asistencia técnica recibida por los joyeros en el proyecto sobre la capacidad productiva de las unidades económicas, medida como la cantidad producida, es alta.

Es importante indicar que solo la capacitación y asistencia técnica en asociatividad tuvo un grado de incidencia fue bajo sobre la actividad productiva de cada MyPE, esto se explica por los problemas institucionales que atraviesa AORESE y que se mencionaron anteriormente:

**CUADRO N° 24: INCIDENCIA DE LOS CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES OBTENIDOS DURANTE EL PROYECTO EN LA CAPACIDAD PRODUCTIVA DE LA MyPE**



Fuente: Elaboración propia en base a Entrevistas a Actores Clave.

Entonces, los resultados detallados anteriormente muestran que, de acuerdo a la percepción de los beneficiarios entrevistados, la incidencia de los conocimientos y habilidades obtenidos durante el proyecto en la capacidad productiva de la MyPE fue alta en los temas relacionados a producción administración y comercialización y solo llega a ser regular en los temas relacionados a la asociatividad.

**Incidencia de los conocimientos y habilidades obtenidos durante el proyecto en los ingresos de la MyPE.**

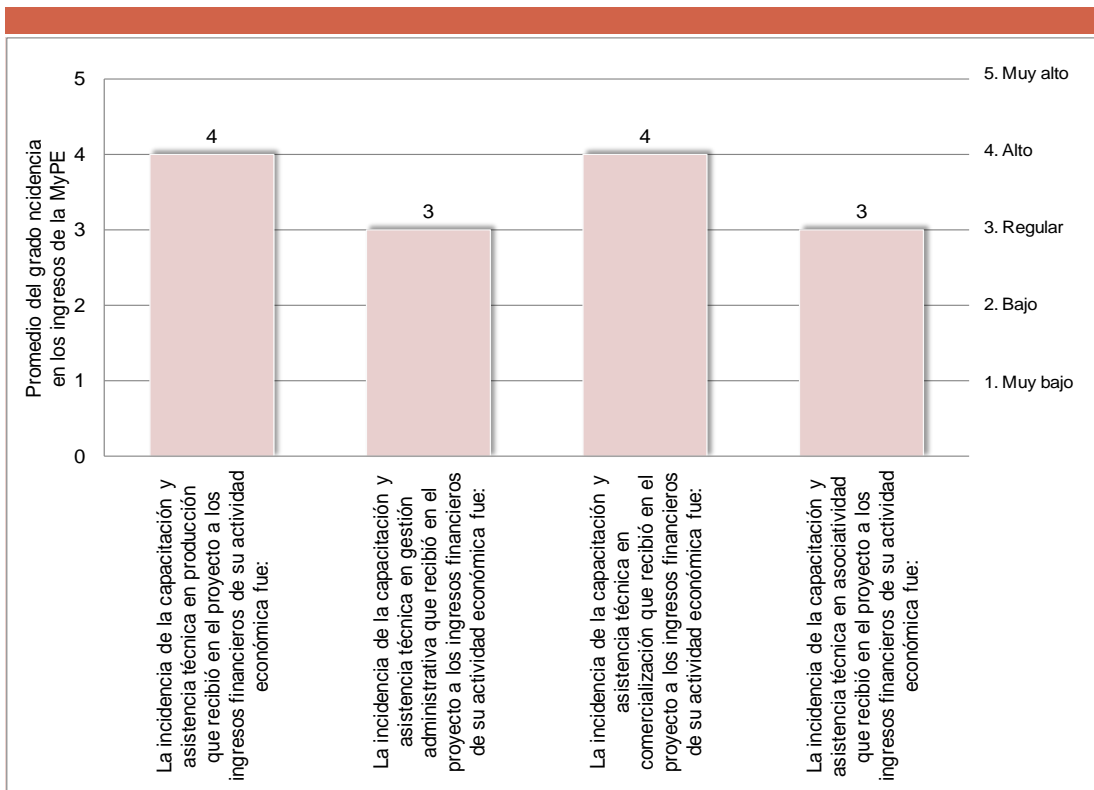
Producir mas no siempre significa tener mayor ingreso, por eso también se pidió a los entrevistados que indiquen también cual es la incidencia de los



conocimientos y habilidades obtenidos durante el proyecto en los ingresos de la MyPE. Para sistematizar los datos obtenidos en la entrevista se agruparon los temas tratados en el proyecto de la misma forma que se hizo en el punto anterior y se utilizó la misma escala de Likert.

De esta manera se obtuvieron los resultados que se muestran en el Cuadro N° 25 los cuales indican que, de acuerdo a la percepción del grupo de joyeros entrevistados, la capacitación y asistencia técnica relacionados a los temas de producción y comercialización han tenido una alta incidencia en el incremento de sus ingresos, en cambio los relacionados a asociatividad y gerencia administrativa tuvieron apenas una incidencia regular.

**CUADRO N° 25: INCIDENCIA DE LOS CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES OBTENIDOS DURANTE EL PROYECTO EN LOS INGRESOS DE LA MyPE**



Fuente: Elaboración propia en base a Entrevistas a Actores Clave.

En este sentido, apoyándonos en las observaciones obtenidas respecto a la incidencia de la capacitación y asistencia técnica recibidos durante el proyecto sobre la capacidad productiva y los ingresos de sus unidades económicas, podemos afirmar que los beneficiarios entrevistados reconocen una relación entre recibir SDE y un beneficio a corto plazo sobre la capacidad productiva y su nivel de ingreso.

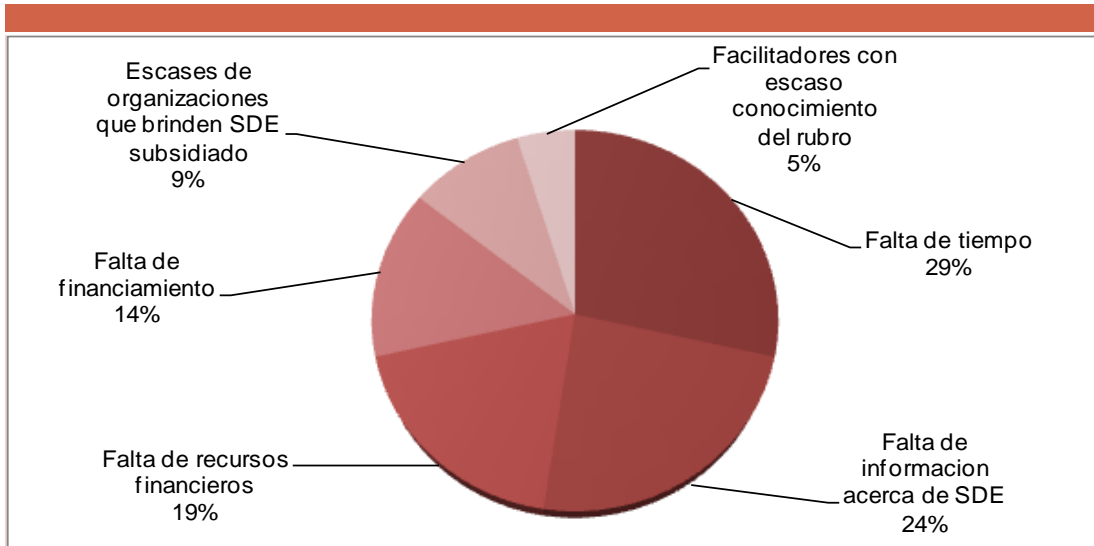
### **IDENTIFICACIÓN DEL EFECTO DEL SUBSIDIO DE SDE SOBRE SU DEMANDA EFECTIVA POSTERIOR AL MOMENTO DE CULMINACIÓN DEL PROYECTO**

#### **Nivel de uso actual de SDE: factores que limitan o facilitan su acceso**

En la entrevista se ha preguntado a los beneficiarios cuales son los factores que de alguna manera pueden incidir negativamente en su decisión de tomar capacitaciones o contratar alguna asistencia técnica, los factores que más se han repetido son la falta de tiempo con 24%, la falta de información acerca de la oferta de SDE con 20%, la falta de recursos financieros 16%, la falta de financiamiento de 12% y por último la escases de organizaciones que subsidien SDE 8%, como se muestra en el Cuadro N° 26.

Estos datos nos sugieren que los beneficiarios perciben a la falta de información de mercado y de recursos financieros como los principales obstáculos para acceder a SDE y que relacionan su provisión directamente con el subsidio público o privado.

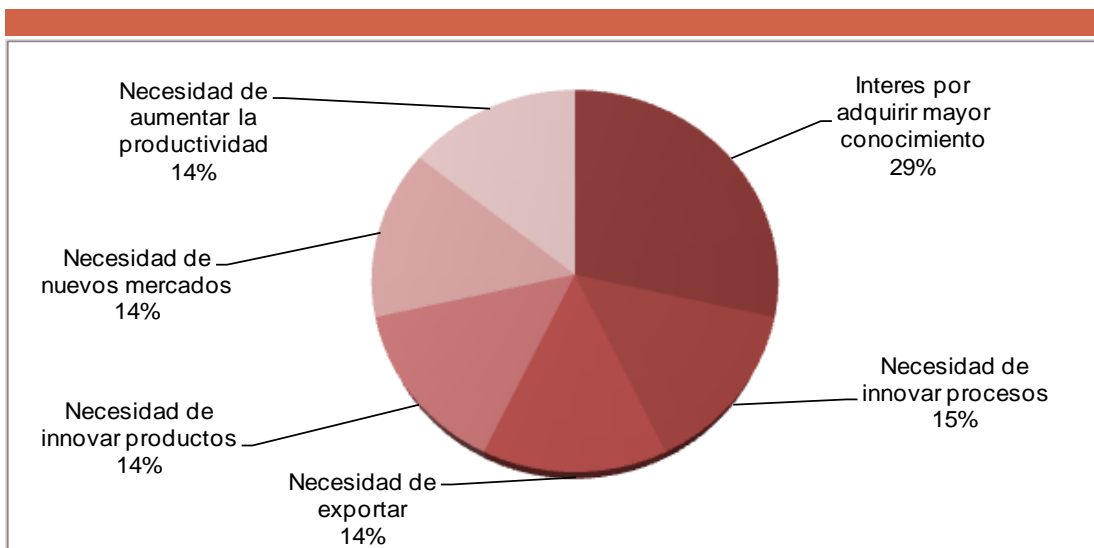
**CUADRO N° 26: NIVEL DE USO ACTUAL DE SDE - FACTORES QUE LIMITAN SU ACCESO**



Fuente: Elaboración propia en base a Entrevistas a Actores Clave.

También se preguntó cuales son los factores que facilitarían que ellos contraten SDE para mejorar su capacidad productiva y sus ingresos, los resultados se muestran en el Cuadro N° 27:

**CUADRO N° 27: NIVEL DE USO ACTUAL DE SDE - FACTORES QUE FACILITAN SU ACCESO**



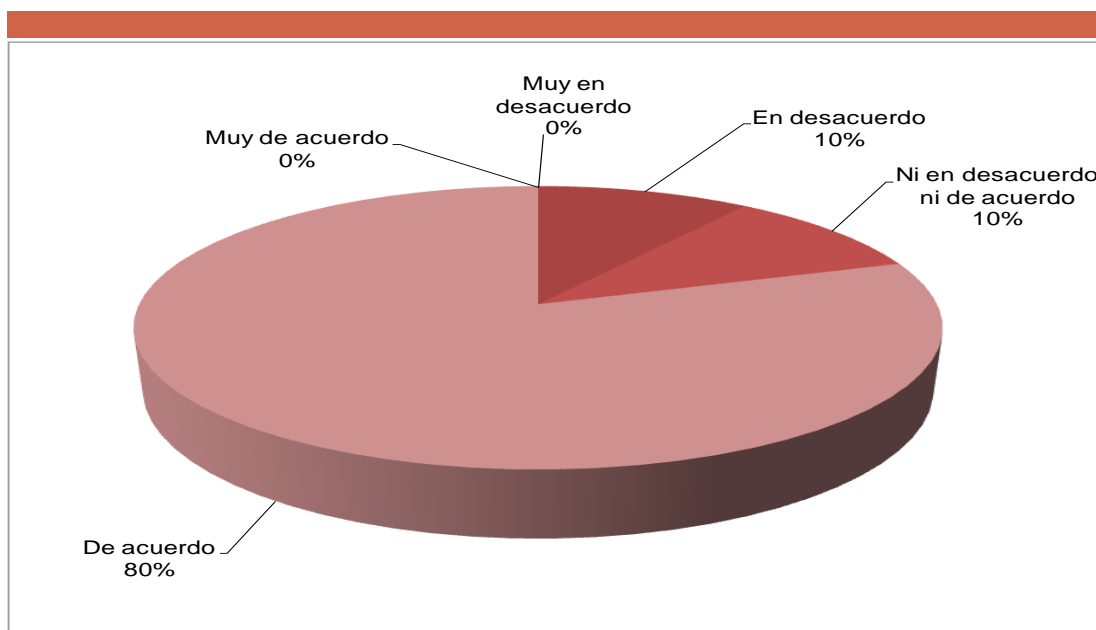
Fuente: Elaboración propia en base a Entrevistas a Actores Clave.

Entre los factores más mencionados se encuentran el interés por adquirir mayor conocimiento 23%, necesidad de innovar procesos 11%, necesidad de exportar 11%, necesidad de innovar productos 11% y por último necesidad de buscar calidad y mercados de exportación 11%.

### Percepción de los usuarios sobre la calidad de los SDE.

Muchos microempresarios han utilizado SDE y no han logrado satisfacer sus expectativas y consideran que los cursos o sistemas educativos son muy teóricos, poco prácticos, que trasladan esquemas académicos a la realidad de pequeños negocios sin que medie adaptación alguna para ello, las respuestas de los entrevistados al respecto se muestran en el siguiente cuadro:

**CUADRO N° 28: PERCEPCIÓN DE LOS USUARIOS SOBRE LA CALIDAD DE LOS SDE**



Fuente: Elaboración propia en base a Entrevistas a Actores Clave.

En el caso del grupo de joyeros entrevistados su percepción ante la pregunta sobre la calidad de la capacitación y asistencia técnica recibida durante el

proyecto fue muy positiva, ya que cuando se les pregunta si estos han cumplido con sus expectativas un 80% de los entrevistados indicaron estar de acuerdo, solo un 10% estuvieron en desacuerdo y el 10% restante no estuvieron ni en acuerdo, ni en desacuerdo

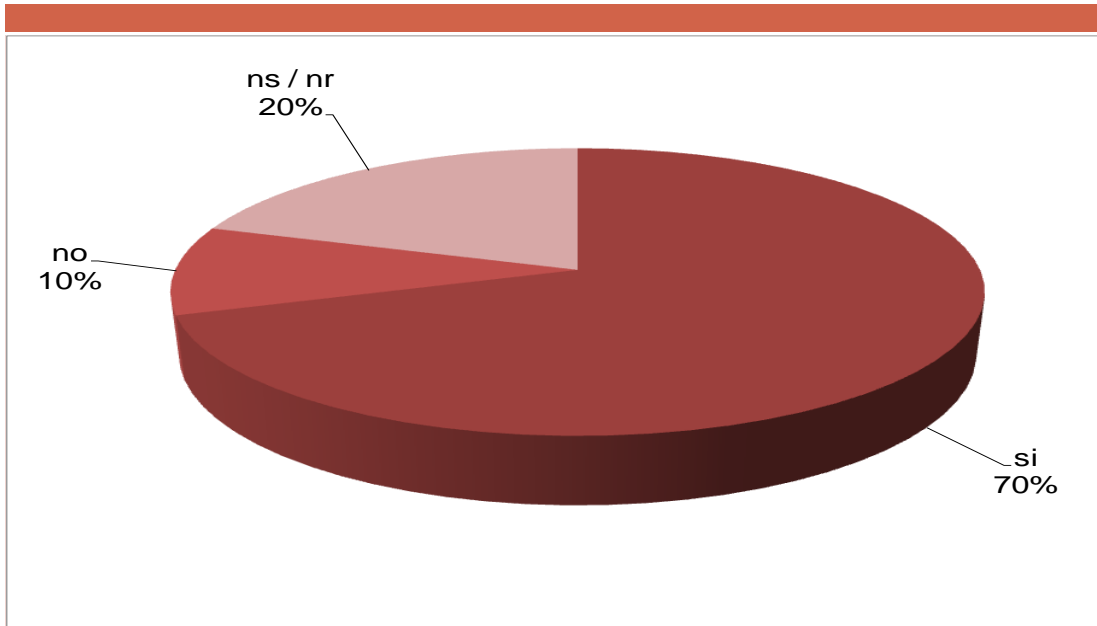
### **Grado de orientación de los SDE recibidos en el proyecto a las necesidades reales de la MYPE**

Por lo general los empresarios toman un curso de capacitación o un servicio de asistencia técnica con el objeto de resolver problemas que se presentan en la actividad habitual de su actividad económica.

Así, se espera que los SDE se orienten a incrementar las capacidades, habilidades y destrezas en diversas áreas del conocimiento relativo a la administración de las MyPE y sobre aspectos técnicos, relacionados con la producción.

Tomando en cuenta estas consideraciones, se consultó a los joyeros si la capacitación y asistencia técnica del proyecto estaban adecuadamente orientadas a las necesidades reales de su unidad económica. Como se muestra en el Cuadro N° 29, en su mayoría, un 70% de los entrevistados, respondieron afirmativamente, solo el 10% de los entrevistados consideran que los SDE no les servían para solucionar problemas que se les presentan habitualmente en sus talleres y negocios.

**CUADRO N° 29: GRADO DE ORIENTACION DE LOS SDE A LAS NECESIDADES DE LA MyPE**



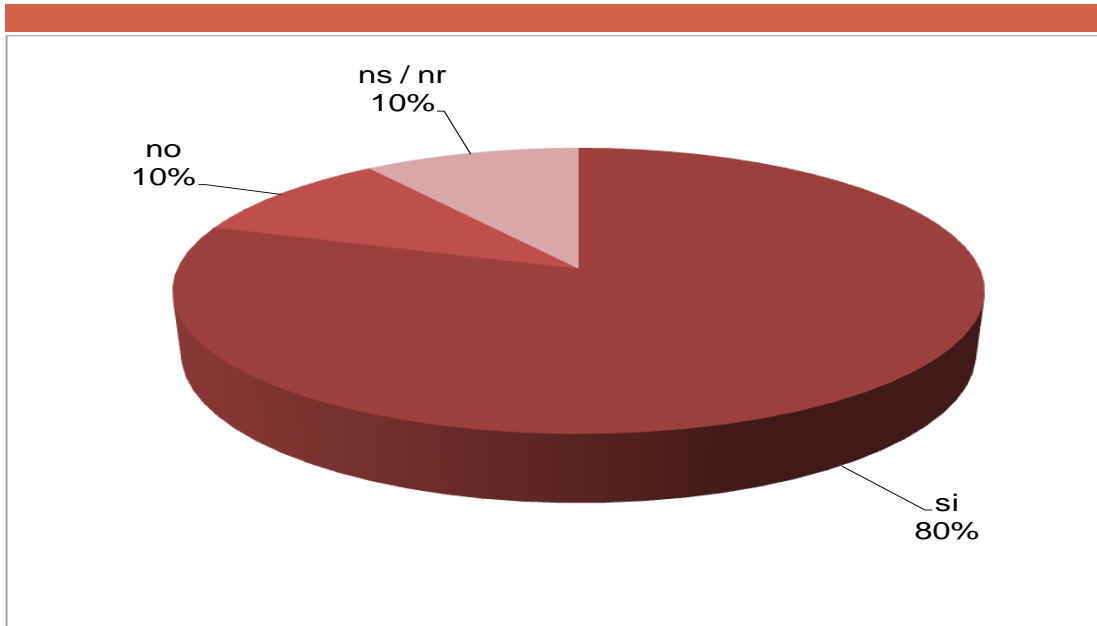
Fuente: Elaboración propia en base a Entrevistas a Actores Clave.

Las respuestas a esta interrogante, nos llevan a la conclusión de que en general los joyeros perciben que los SDE que recibieron están orientados a sus necesidades reales en cuanto a mejorar sus conocimientos, habilidades y destrezas relacionados a su actividad económica, lo cual los convierte en una necesidad porque impactan sobre los ingresos o los costos, mejorando su capacidad productiva. Sin embargo, aún perciben que el financiamiento de estos servicios son una responsabilidad de organizaciones públicas o privadas de apoyo a la MyPE.

#### **Nivel de especialización de los oferentes de SDE.**

Cuando se consultó a los joyeros si creían que los proveedores de capacitación y asistencia técnica podían ayudarle, la respuesta fue en su mayor parte afirmativa. Como se muestra en el Cuadro N° 30, el 80% de los entrevistados respondieron que sí, el 10% respondió negativamente y el restante 10% se abstuvo ya que no tenía una opinión informada al respecto.

### CUADRO N° 30: NIVEL DE ESPECIALIZACIÓN DE LOS OFERENTES DE SDE Y SU CAPACIDAD ORGANIZACIONAL



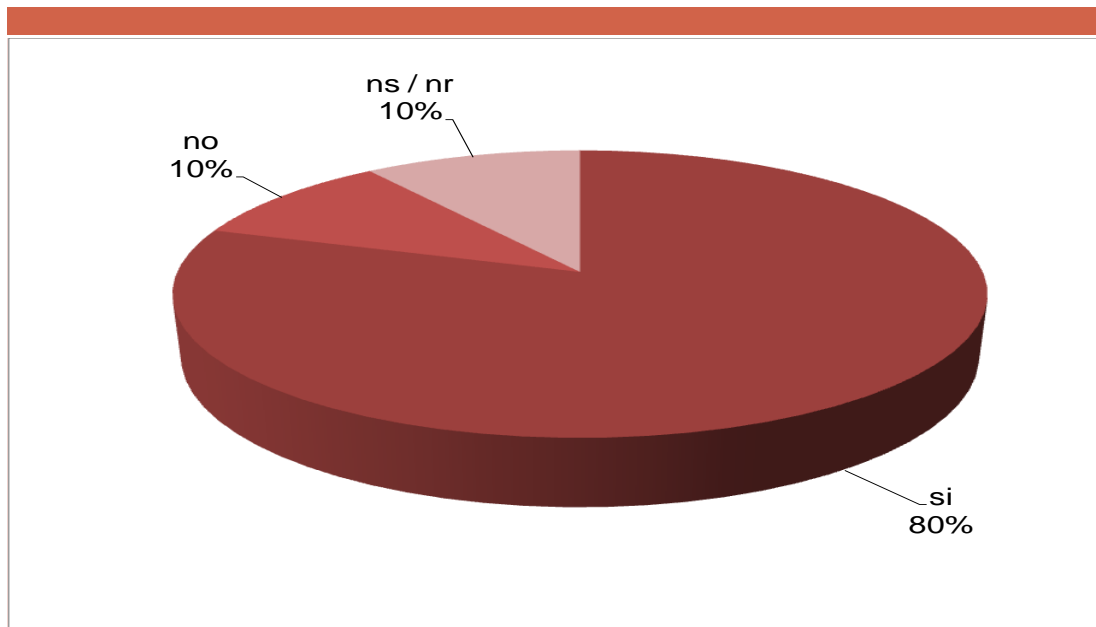
Fuente: Elaboración propia en base a Entrevistas a Actores Clave.

Esta respuesta indica que los beneficiarios creen que los oferentes de SDE tienen suficientes niveles de especialización y capacidad organizacional para brindar servicios expertos, destinados a resolver problemas concretos de sus unidades económicas y brindar soluciones hechas a su medida.

#### **Disposición de los MyPE para invertir en SDE**

Cuando se consultó a los entrevistados si estarían dispuestos a adquirir servicios de capacitación y asistencia técnica incrementando el monto cancelado por usted en el proyecto, el 80% de los beneficiarios respondieron que sí. Sin embargo, condicionaron su respuesta a la calidad de los servicios e indicaron que un gasto mayor al 5% que pagaron en el proyecto, solo lo sería posible si los SDE ofertados tengan un nivel de calidad muy superior al que recibieron en el proyecto.

**CUADRO N° 31: DISPOSICIÓN DE LOS MyPE PARA INVERTIR EN SDE**



Fuente: Elaboración propia en base a Entrevistas a Actores Clave.

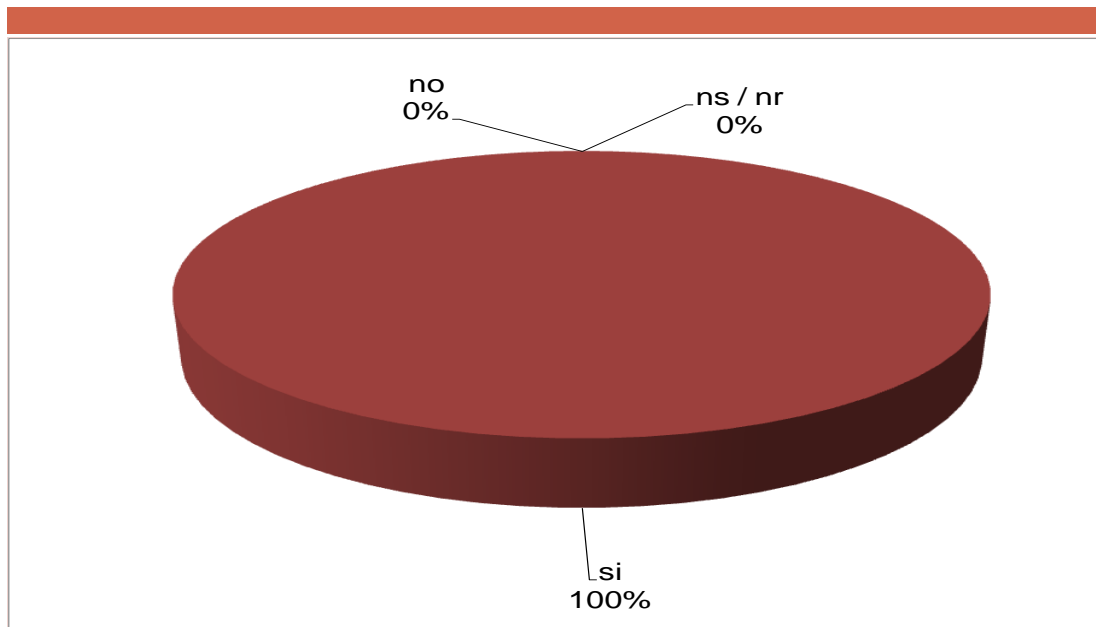
Un 10% de los entrevistados niegan la posibilidad de incrementar la inversión en SDE y el 10% restante no sabe si lo haría. Estos datos relacionados a la “Percepción de los usuarios sobre la calidad de los SDE”, revisados en un punto anterior, muestran que los MyPE relacionan el precio de los SDE a su calidad, como para cualquier otro bien o servicio.

### **Percepción en cuanto a los beneficios de SDE**

Cuando se consultó si luego de participar en el proyecto los beneficiarios recomendarían a otros joyeros los servicios de capacitación o asistencia técnica la respuesta fue unánime, el 100% de los entrevistados respondieron afirmativamente, como se muestra en el siguiente cuadro:



### CUADRO N° 32: PERCEPCIÓN EN CUANTO A LOS BENEFICIOS DE SDE



Fuente: Elaboración propia en base a Entrevistas a Actores Clave.

Los resultados de esta consulta son contundentes, todos los beneficiarios ven como algo positivo y recomendarían a otros empresarios recibir SDE para mejorar el rendimiento de sus unidades económicas.

Sin embargo, este resultado debe analizarse teniendo en cuenta también las respuestas relacionadas a los factores que limitan el acceso a los SDE entre los cuales están principalmente la falta de recursos financieros y financiamiento por parte de entidades de apoyo a las MyPE.

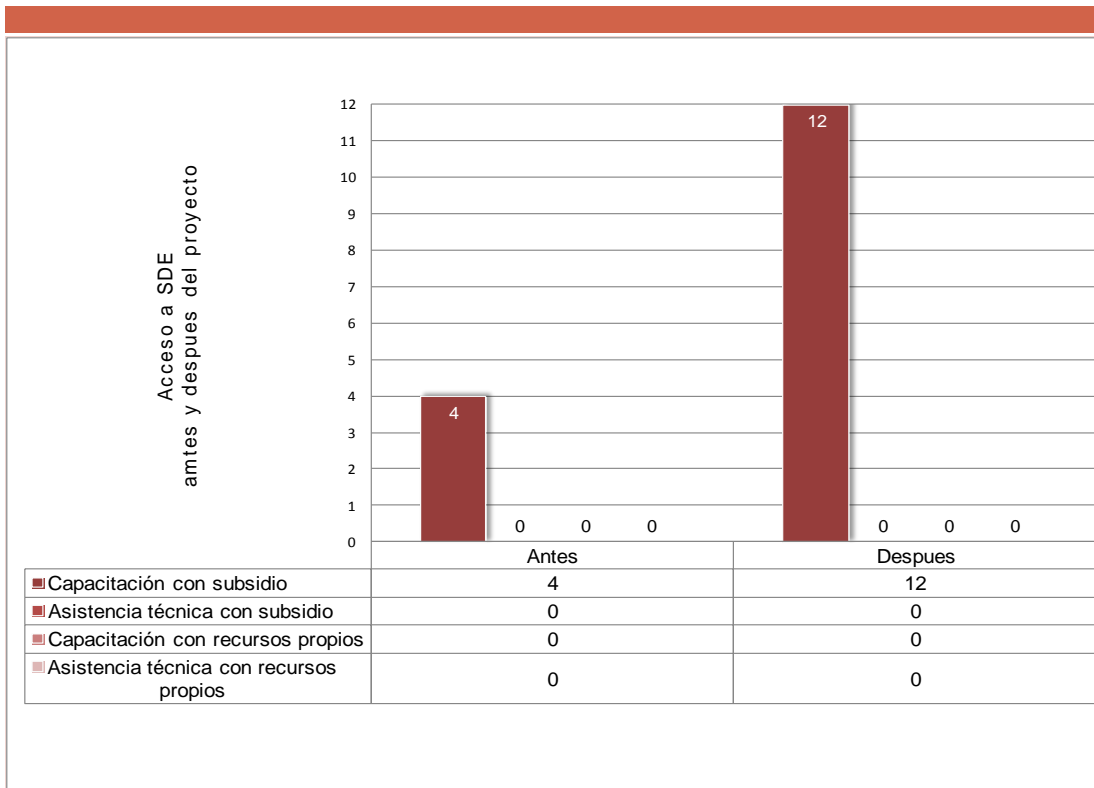
Analizando así, se infiere que los beneficiarios aún no pueden calcular con claridad la relación costo/beneficio que se produciría con la adquisición de SDE para sus empresas, y esto se debe a que reciben constantemente los servicios subsidiados. Tal conclusión, se refuerza con las respuestas obtenidas en los siguientes puntos estudiados relacionados al “Acceso a

SDE antes y después del proyecto” y a la “Cantidad de información de mercado de SDE recibida” a punto relacionado a la información de mercado de SDE.

### Acceso a SDE antes y después del proyecto

Acerca del acceso a servicios de capacitación y asistencia técnica antes y después del proyecto, se puede observar un bajo nivel de participación en otros eventos subsidiados y ninguna en algún evento pagado con recursos propios del MyPE:

**CUADRO N° 33: ACCESO A SDE ANTES Y DESPUÉS DEL PROYECTO**



Fuente: Elaboración propia en base a Entrevistas a Actores Clave.

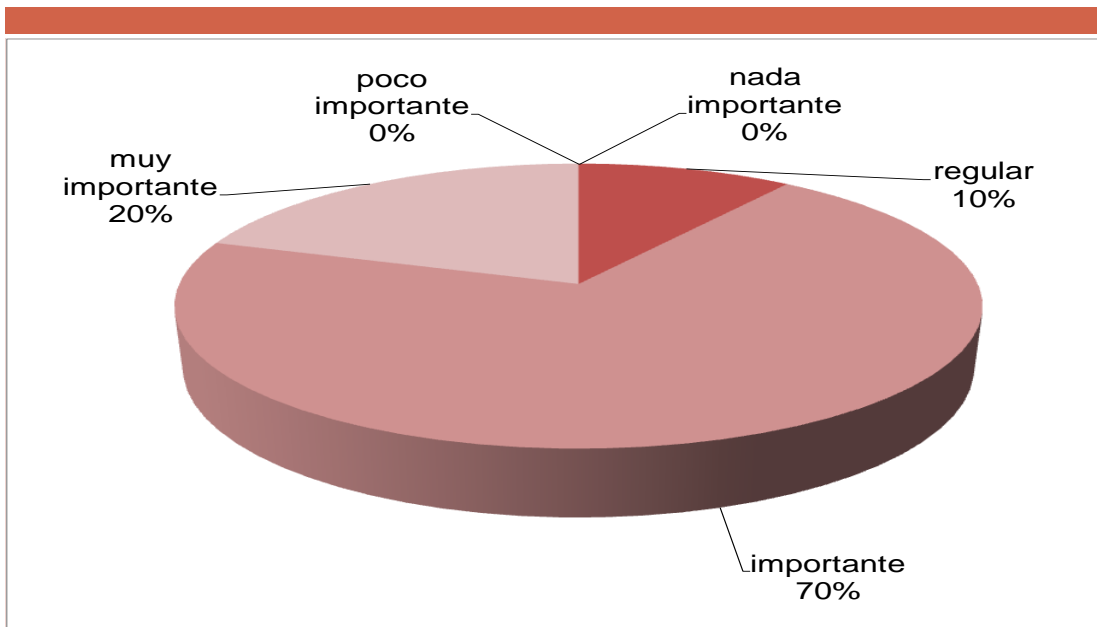
El Cuadro N° 33, nos muestra que los beneficiarios indican haber participado en 4 oportunidades en algún curso de capacitación antes de su participación en el proyecto y refleja también un incremento en esta participación hasta en

12 oportunidades después, lo cual indicaría que la experiencia en el proyecto fue positiva. Sin embargo, también expresa dos hechos importantes; i) que los beneficiarios entrevistados nunca usaron un servicio de asistencia técnica antes, ni después del proyecto; y ii) tampoco pagaron por ningún servicio recibido antes o después del proyecto.

Del análisis conjunto de estos datos se concluye que si bien los MyPE beneficiarios están conformes con el grado de calidad del servicio recibido, el cual se puede medir por los beneficios que perciben por recibir SDE, la orientación de los mismos a sus necesidades, el nivel de especialización de los oferentes de SDE y su capacidad organizacional, al final de cuentas relacionan esta conformidad con el grado de subsidio total y permanente con que reciben el servicio.

### Información de mercado de SDE

**CUADRO N° 34: IMPORTANCIA DE LA INFORMACIÓN DE MERCADO DE SDE**



Fuente: Elaboración propia en base a Entrevistas a Actores Clave.

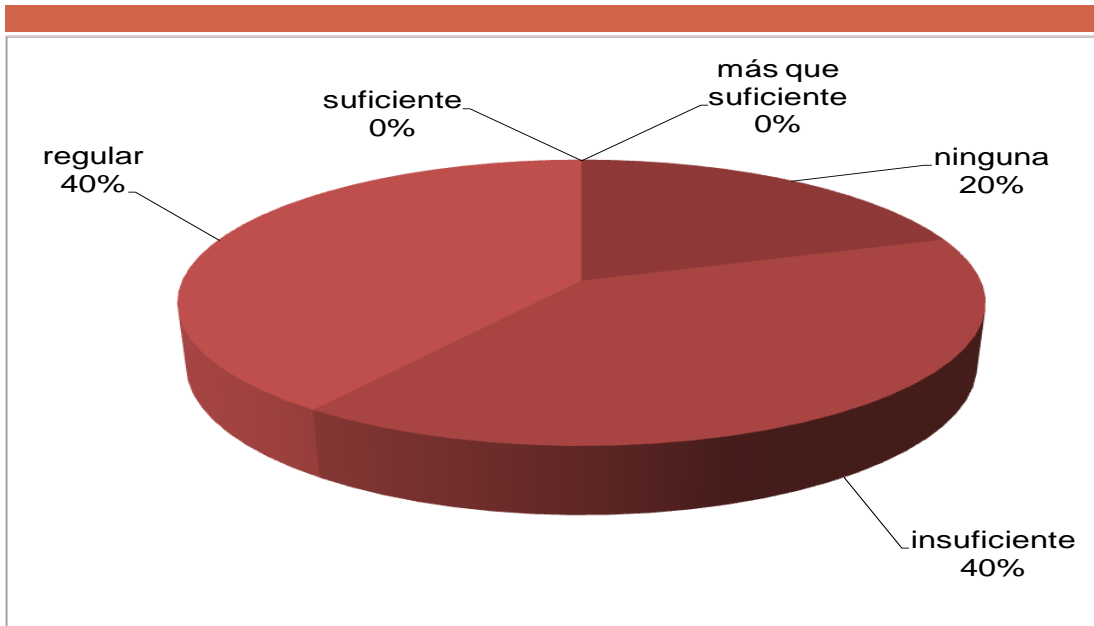
Ante la pregunta de cuán importante es para los joyeros recibir información de mercado acerca de los servicios y oferentes de desarrollo empresarial existentes en el municipio para las empresas de su sector el 20% de los entrevistados responde que es muy importante, el 70% de los entrevistados le opina que es impórtate y el 10% le asigna una importancia regular, tal como se muestra en el cuadro N° 34.

El análisis de los resultados de esta información, solo se puede realizar relacionándola con la que nos ofrece el siguiente punto.

### Cantidad de información de mercado de SDE recibida

En cuanto a la cantidad de información de mercado de SDE que reciben un 40% de los entrevistados considera que es regular, otro 40% la considera regular y el 20% indica que no recibe ninguna información, tal como se muestra en el siguiente cuadro:

**CUADRO N° 35: CANTIDAD DE INFORMACIÓN DE MERCADO DE SDE RECIBIDA**



Fuente: Elaboración propia en base a Entrevistas a Actores Clave.

Las respuestas de los joyeros entrevistados dieron a estas dos últimas consultas muestran que los beneficiarios entrevistados reciben muy poca información acerca de la oferta de SDE existente en el mercado local, sus características y beneficios, aunque ellos perciben que tener esta información es muy importante para su actividad productiva.

Lo que indica que los empresarios, tienen poca información sobre los oferentes de servicios de asistencia técnica: no los conocen y en los pocos casos en que han tenido acceso a dicha información, en términos generales desconocen la calidad y utilidad de su oferta de servicios.

Es llamativo también que al responder a esta pregunta la mayoría comentó que ningún oferente de SDE los habría venido a indagar sobre las necesidades que tienen con respecto a servicios de desarrollo empresarial.

#### **4. MARCO PROPOSITIVO**

##### **4.1 CONSIDERACIONES PREVIAS**

Las consideraciones previas a nuestra propuesta, parten aceptando como válidas las premisas usadas por el *“Estudio para el Diseño de las Líneas de Acción de los Programas del PRU”*, las cuales: i) reconocen la existencia de un número significativo de instituciones de oferta de SDE para la MyPE y grupos vulnerables; y ii) declaran no pertinente, para la sostenibilidad del Fondo, la creación de una nueva institución operadora de servicios que requeriría mayor esfuerzo institucional y organizacional.

Sin embargo, observamos que Fondo Concursable no ha cumplido a cabalidad con los objetivos que como mecanismo de financiamiento le habían planteado: i) mejorar la relación costo/resultados obteniendo los mejores esfuerzos de las organizaciones privadas para diseñar intervenciones que optimicen impactos; ii) poner en acción las mejores

iniciativas y capacidades de las instituciones u organizaciones proponentes a través de la competencia; y iii) elegir, entre varias, la propuesta que mejor garantice los resultados esperados.

**Y si bien ha aportado parcialmente a la disminución de la pobreza de la población de la MyPE, trabajadores por cuenta propia y desempleados vinculados al CUC, facilitando la operación de servicios de desarrollo empresarial e incidiendo sobre factores críticos de competencias en el marco de una visión de integración económica vertical de los sectores económicos que representan vocaciones municipales y a la reversión de los efectos que produce una *“patología colectiva de frustración”* generada por las situaciones de *“desempleo y subempleo sostenido”*, no ha permitido la mejora de la relación costo/resultados, ni la consolidación de un mecanismo sostenible para dichos objetivos.**

### **Consideraciones acerca del FCP**

Desde el análisis del FCP como mecanismo de financiamiento, se estableció que aún cuando la relación de efectividad en cuanto a recursos adjudicados/subastados por el FCP mostró un incremento entre el 25% de la primera convocatoria y el 82% en la cuarta, también se observaron otros resultados poco deseables como la imposibilidad de conformar grupos de beneficiarios estables para todo el proceso de capacitación y asistencia técnica, cancelación de resoluciones de adjudicación, resolución de contratos y la reasignación del 90% de sus recursos al Componente I de Recalificación Urbana relacionados con la ejecución de obras físicas.

Desde nuestra experiencia, uno de los factores que más incidieron para estos resultados no deseados fueron los procesos burocráticos y largos que tuvo que seguir el FCP y todos sus involucrados en cada uno de sus procesos, la mayoría de los cuales se originaban en el cumplimiento de la normativa propia de los entes financiadores el GAML y el PRU.

**Esto a su vez, afecta al segundo objetivo del Fondo Concursable como mecanismo de financiamiento ya que no ha logrado poner en acción las mejores iniciativas y capacidades de las instituciones u organizaciones proponentes a través de la competencia y más bien orienta a que la ENEJ ocupe una gran parte de su tiempo y esfuerzo en responder a las exigencias administrativas requeridas por el Programa, los cuales podrían ser mejor utilizados, entre otras cosas, generando una mejor calidad de servicio, mayor y mejor informaron acerca de la demanda de sus usuarios y una sistematización de sus mejores prácticas, que a su vez podría usar para convertir a los beneficiarios del Programa en sus clientes habituales.**

### **Consideraciones acerca del Proyecto**

En cuanto a la ejecución del Proyecto “Apoyo Integral a la Asociación de Orfebres AORRESE”, se aprecia el cumplimiento de todas sus actividades y fases planificadas, así como la satisfacción de los beneficiarios con los servicios recibidos.

Sin embargo, también se observa que existen resultados que fueron obtenidos solo parcialmente debido a fallas en el diagnóstico de la problemática del grupo meta y en la falta de capacidad de la ENEJ para proporcionar todos los equipos e insumos necesarios, como ejemplo, podemos mencionar que el diagnóstico no detectó la falta de conocimientos básicos de computación de los beneficiarios, lo cual dificultó e hizo más costoso el aprendizaje de métodos de diseño computarizado, también se evidenció la dificultad de la ENEJ para proporcionar equipos e insumos para la capacitación en recuperación de metales, algunos de los cuales se consideran sustancias controladas, como el ácido sulfúrico, lo cual los obligó a realizar una alianza estratégica con el Instituto Metalúrgico de la UMSA.

**Estos hechos sugieren que el subsidio directo a los oferentes utilizado por el Fondo como mecanismo de financiamiento, desvía fuertemente la atención de la ENEJ a las necesidad u objetivos de política económica de los financiadores, lo cual involucra cierta desatención a valiosa información que podría proporcionarle un diagnóstico bien hecho de las demandas de los MyPE, con la cual podrían orientar de forma más adecuada la producción de sus servicios. Por otra parte, la cuasi-gratuidad de los servicios asigna bajo riesgo a los beneficiarios y provoca un bajo grado de compromiso del beneficiario con el aprovechamiento de los servicios.**

**Este análisis, nos indica que el Fondo Concursable tampoco ha permitido a los financiadores ni a los beneficiarios, elegir, entre varias, la propuesta que mejor garantice los resultados esperados, los cual afecta al cumplimiento del tercero de sus objetivos principales.**

### **Consideraciones acerca del efecto del subsidio sobre la capacidad productiva del MyPE y del efecto del subsidio sobre la demanda de SDE**

Durante la investigación se observó que los beneficiarios perciben que tuvieron un bajo aprovechamiento de la capacitación y asistencia técnica recibida durante el proyecto y en su mayoría identifican factores relacionados a la ENEJ como aquellos que inciden negativamente sobre su aprendizaje, los mencionados mayormente son mal diagnóstico de la problemática del sector, la poca experiencia de facilitadores en el rubro, baja profundización en los temas, ubicación de los ambientes para la capacitación y horarios poco accesibles.

Sin embargo, los beneficiarios también perciben que tienen un alto grado de aplicación de los conocimientos adquiridos durante el proyecto en la actividad habitual de la unidad económica y que los conceptos adquiridos en las diferentes áreas de producción y comercialización tienen un efecto entre



regular y altamente positivo tanto en la capacidad productiva, como en el ingreso de su unidad productiva.

**Asimismo, se observa que los beneficiarios afirman estar conformes con la capacitación y asistencia técnica subsidiada por el proyecto, de acuerdo a los datos obtenidos el 80% afirma estar de acuerdo con su calidad, el 70% está de acuerdo con el grado de orientación de los SDE a las necesidades de su unidad económica, el 80% ve como suficiente el nivel de especialización de los oferentes de SDE y su capacidad organizacional.**

**Asimismo, se observa que el 100% de los entrevistados perciben el beneficio de adquirir nuevas capacidades productivas, innovar productos, encontrar nuevos mercados locales e internacionales e incrementar la capacidad productiva y los ingresos de su unidad económica, cuando reciben capacitación y asistencia técnica subsidiada, lo cual se puede corroborar en el hecho de que algunos beneficiarios accedieron a otros cursos de capacitación antes y después del proyecto, pero siempre buscado el subsidio para estos servicios.**

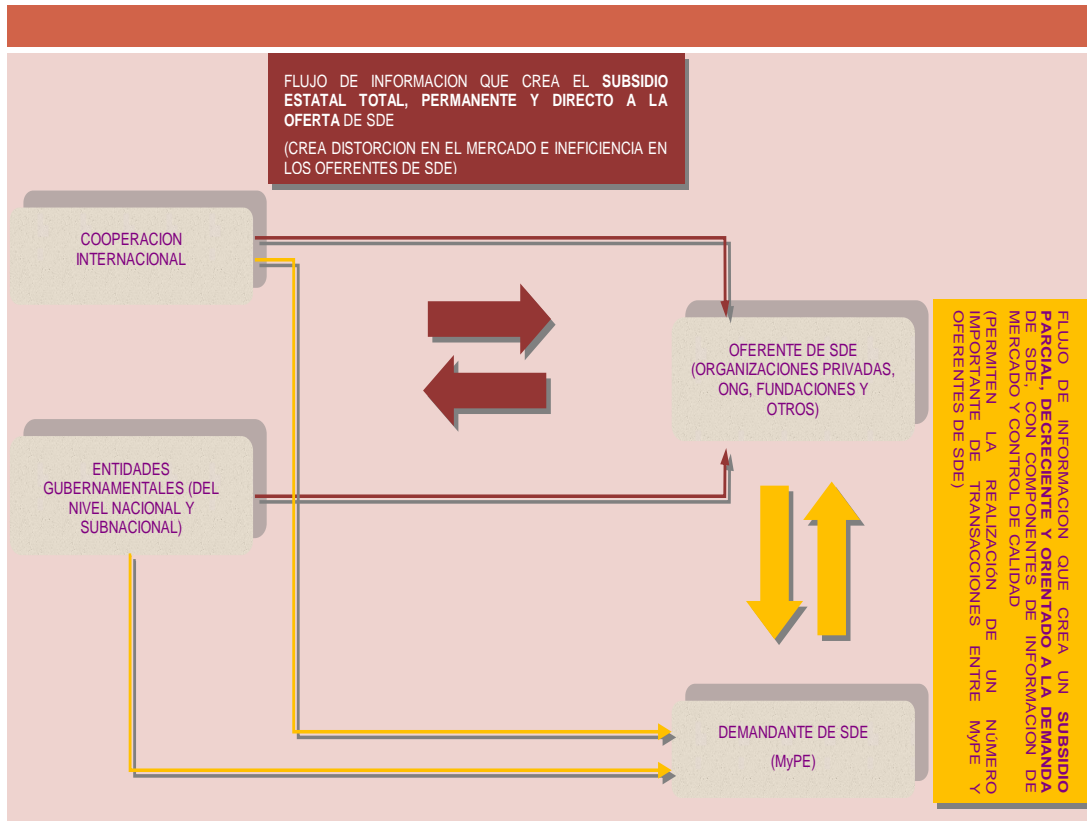
**Esto último nos indica que, la conformidad con la calidad y los beneficios del MyPE con respecto a los servicios recibidos están altamente relacionados con el subsidio de los mismos. Por esta razón, el 80% de los beneficiarios afirman estar dispuestos a invertir fondos de su flujo de caja y pagar un porcentaje mayor del servicio que reciban, pero condicionan esta decisión a un incremento substancial de la calidad de los servicios recibidos.**

Mediante el estudio del FCP como mecanismos de financiamiento, nos induce a establecer que el subsidio total y permanente a los SDE por parte del Estado dificulta que los MyPE beneficiarios logren conocer la relación

costo/beneficio que podría producirle una inversión en dichos servicios (fallas de información sobre la oferta), a esto se debe sumar la poca importancia y esfuerzo que asignan los oferentes de SDE a difundir información de sus productos entre sus clientes naturales y/o indagar sobre sus necesidades reales más importantes (fallas de información sobre la demanda) para orientar de manera adecuada la generación de los servicios que oferta.

Esta situación, crea y refuerza una **falla de información** sobre el mercado de SDE, la cual genera una situación en la que los oferentes de SDE dependen cada vez más fuertemente del subsidio estatal para financiar sus costos, orientan sus esfuerzos a satisfacer las necesidades y requerimientos de las organizaciones financiadoras de SDE, desprecian la información de las necesidades reales de los MyPE, orientan sus esfuerzos a producir servicios que no podrían vender sin el subsidio estatal, no logran mostrar a los empresarios la relación costo/beneficio de adquirir servicios especializados induciéndolos a adquirir SDE con recursos del flujo de caja propio, ni obtienen una cartera de clientes que les permita operar de forma autosostenible e independiente al financiamiento estatal.

## ESQUEMA N° 4: FLUJO DE INFORMACIÓN SEGÚN TIPO DE SUBSIDIO



Fuente: Informe Final del Proyecto (FCP-03-019) de la ENEJ.

### 4.2 PROPUESTA

Tomando en cuenta que el subsidio total y permanente a los SDE se ha convertido en una forma generalizada y permanente de apoyo a la MyPE, utilizando para operar a los Fondos Concursables y otros mecanismos diversos, se puede establecer que la mayoría de las micro o pequeñas empresas nunca ha invertido con recursos propios en la compra de servicios de desarrollo empresarial y por lo tanto no han podido apreciar que los beneficios de esas inversiones puedan superar los costos de las mismas, lo cual es una decisión racional para la compra de cualquier bien o servicio.

Al otro lado del mercado, los oferentes de servicios empresariales enfrentan un sector empresarial atomizado, con una demanda que les exigiría extremada variedad y variabilidad en sus productos. Además, casi toda la oferta hasta la fecha se ha desarrollado a través de programas subsidiados totalmente por recursos públicos o de la cooperación internacional, lo que ha incentivado a los oferentes a desarrollar productos de acuerdo a las instrucciones o preferencias de instancias centralizada

A la vista de los resultados de nuestra investigación, nos adherimos a aquellas investigaciones y propuestas que sugieren políticas y estrategias orientadas en la eliminación de las barreras que dificultan el desarrollo un mercado de servicios de desarrollo empresarial para micro y pequeñas empresas, las distorsiones generadas por subsidios directos a los oferentes y la falta de información sobre los beneficios de las inversiones en la compra de esos servicios por parte de la empresa y las inversiones en el desarrollo de productos pertinentes por parte del oferente. Parte de la eliminación de las barreras es lograr que todos los agentes que operan sobre los mercados actúen en forma coherente y coordinada evitando hacer que la oferta compita por subsidios o la existencia de monopolios financiados en su gran mayoría por la cooperación internacional.

**Proponemos entonces políticas y estrategias que contemplen tres instrumentos: i) subsidio orientado directamente a la demanda (con carácter parcial, valor fijo, proporción decreciente, pago retroactivo y basado en la anuencia del empresario); ii) sistemas de control de calidad aplicados a los oferentes; y iii) información referencial de mercado, permite la generación de experiencias en la compra de servicios y habilita a las empresas para evaluar los beneficios de sus inversiones. Esas condiciones permitirían la realización de un número importante de transacciones entre micro y pequeñas empresas y oferentes que experimentarían un constante un incremento de la base**

**de clientes y el crecimiento de la recuperación de sus costos, sin que sea necesaria la utilización de subsidios. Por lo tanto, esa política contribuye al desarrollo sostenible de mercados de desarrollo empresarial.**

Específicamente se propone el uso de mecanismos de financiamiento que mejoren las condiciones del entorno de las MyPE en cuanto al acceso a SDE se propone un sistema de acciones concentrándose en **3 temas**:

- Financiamiento mediante un subsidio a la demanda.
- Regulación de la calidad de los oferentes de SDE.
- Subsidio la información de mercado de SDE.

La propuesta se limita a sólo 3 temas, posibilitando así la viabilidad de ejecución y de éxito.

Cada tema en si tiene relevancia para la generación y desarrollo de un mercado privado de SDE, pero lo importante es la estricta **interrelación** entre ellos, lo que fortalecerá realmente este mercado, haciéndolo accesible, transparente y motor de desarrollo empresarial sostenible.

Un sistema de financiamiento, como el subsidio a través de la demanda, más bien no funciona y hasta puede ser contraproducente sin un sistema de información funcional y un control estricto de la calidad de los oferentes de SDE.

Pero no es suficiente sólo lograr la interrelación entre los temas de financiamiento, información y calidad, para impactar efectivamente se necesita un amplio volumen de acciones. Esto significa que los proyectos / programas sean privados o estatales deben tener criterios de actuación

uniformes, trabajando en **coordinación y cooperación** para alcanzar las mejoras necesarias para el efectivo desarrollo del mercado de SDE.

#### 4.1.1 Financiamiento

Los subsidios para SDE son necesarios para generar una solución sostenible a los problemas de capacidad productiva de la MyPE, sin embargo deberían:

- Cubrir parcialmente los servicios y tener orientación a la reducción proporcional constante, hasta el punto en que el MyPE esté dispuesto a realizar el pago por el 100% del servicio.
- Tener un tiempo limitado de intervención.
- Estar dirigido a la demanda, dando a los MyPE la posibilidad de elegir entre un amplio número de oferentes.
- Tener un objetivo definido y específico (por ejemplo: desarrollar un sector con potencialidades en una región).
- Tener reglas claras, ser transparentes para la oferta y para la demanda.
- No subsidiar la demanda que puede costear los servicios.
- Tener un punto de equilibrio entre el subsidio y la contribución del cliente **(No sobre subsidiar)**.
- No interferir en segmentos del mercado de SDE que ya funcionan.

#### 4.1.1.1 Marco institucional para un programa de financiamiento<sup>8</sup>

Como anteriormente se ha visto se necesitan fuentes para los subsidios, las cuales le brindan el sostenimiento y constancia. Este fin se logrará a través de un sistema institucional, que permite que los sectores públicos y privados actúen en la misma línea con fines comunes. En consecuencia se propone un sistema institucional que puede ser válido para las intervenciones entre ambos sectores a favor de SDE, modelo que con algunas modificaciones podrá funcionar también para el fomento de la capacitación técnica.

##### **Modelo de 3 pisos:**

Para programas de fomento de los SDE se propone impulsar un modelo institucional de 3 pisos. Este modelo asegura la especialización de funciones, respetando el principio de que ninguno de los actores involucrados en el programa pueda ser “juez y parte”.

El rol del Estado<sup>9</sup> se concentra en un tercer piso, es decir lo dota de un rol, regulador y normativo, asume las funciones de proveer los fondos necesarios para dinamizar el mercado, la difusión de información, selección y

---

<sup>8</sup> El nuevo desafío de los Programas que impulsan los mercados de servicios de desarrollo empresarial, es hacer cada día más énfasis en la construcción de marcos institucionales adecuados, que aseguren el éxito en la implementación de instrumentos que han sido probados en diversas experiencias y medios y que ya demostraron su éxito como mecanismos para el desarrollo de estos mercados. En ese sentido, a la fecha se ha avanzado más en la creación de instrumentos (información + Bonos) que en la de marcos institucionales adecuados, y esto es lo que lleva muchas veces a que los responsables de la implementación de políticas, duden de los instrumentos, siendo que la falla proviene en un alto número de veces de las instituciones encargadas de implementarlos.

<sup>9</sup> El rol del estado en la promoción del desarrollo de las MIPYMES, y por tanto en el desarrollo de los SDE, debe referirse centralmente a tres aspectos:

- La generación concertada de estrategias que permitan la confluencia y ordenamiento, de las intervenciones que afecten el desarrollo de los SDE, tanto al interior del propio estado como con agentes de la esfera privada
- La generación de normas o políticas, que afecten de manera directa o indirecta y de manera positiva, el ambiente en el cual se prestan los SDE
- Alentar procesos de cooperación y competencia que se orienten a la mejora de la calidad de los SDE.

supervisión de instituciones facilitadoras de segundo piso, la evaluación y medición de impacto de los programas.

La captación de fondos proviene de diferentes fuentes, primordialmente, del Estado ya que es su deber, su interés, invertir en la formación y capacitación de empresas y personas, para fortalecer la competitividad de la nación disminuyendo el desequilibrio económico. También son fuentes de financiamiento el sector privado y la Cooperación Internacional.

Además, el programa debe contar con un Comité de Coordinación, integrado por representantes del Estado (Gabinete Interministerial de Capacitación y Formación) y del sector privado (Representantes de Cámaras). Participarán miembros de las entidades ejecutoras y de la Cooperación Internacional quienes tienen voz pero no voto. Las principales funciones del Comité son: Formulación de políticas y estrategias, coordinación entre los diferentes programas y supervisión,

Las instituciones facilitadoras (privadas o semiprivadas) funcionarán en segundo piso, vale decir de administración, operación y atención al público; la selección de los oferentes en una primera fase con estándares de calidad uniformes y en una segunda fase con estándares de calidad según la norma ISO 9000:2000, así como el de caja pagadora de los servicios. Esas instituciones ejecutoras de segundo piso son seleccionadas con criterios como: experiencia, eficiencia, infraestructura, honorabilidad, mediante un mecanismo competitivo y se remuneran por productividad, es decir con un honorario fijo y otro variable contra el cumplimiento de las metas del Programa. Las entidades ejecutoras son las responsables directas de cumplir con el objetivo de promoción de los mercados de servicios de desarrollo empresarial para las empresas.



En el primer piso, se concentra la relación directa entre MyPE y oferentes de SDE, es decir la relación que al fin de cuenta será susceptible de construir el mercado.

Las Instituciones participantes en el sistema sean del primer, segundo o tercer nivel deberían obtener la confianza de las fuentes de financiamiento y actuar:

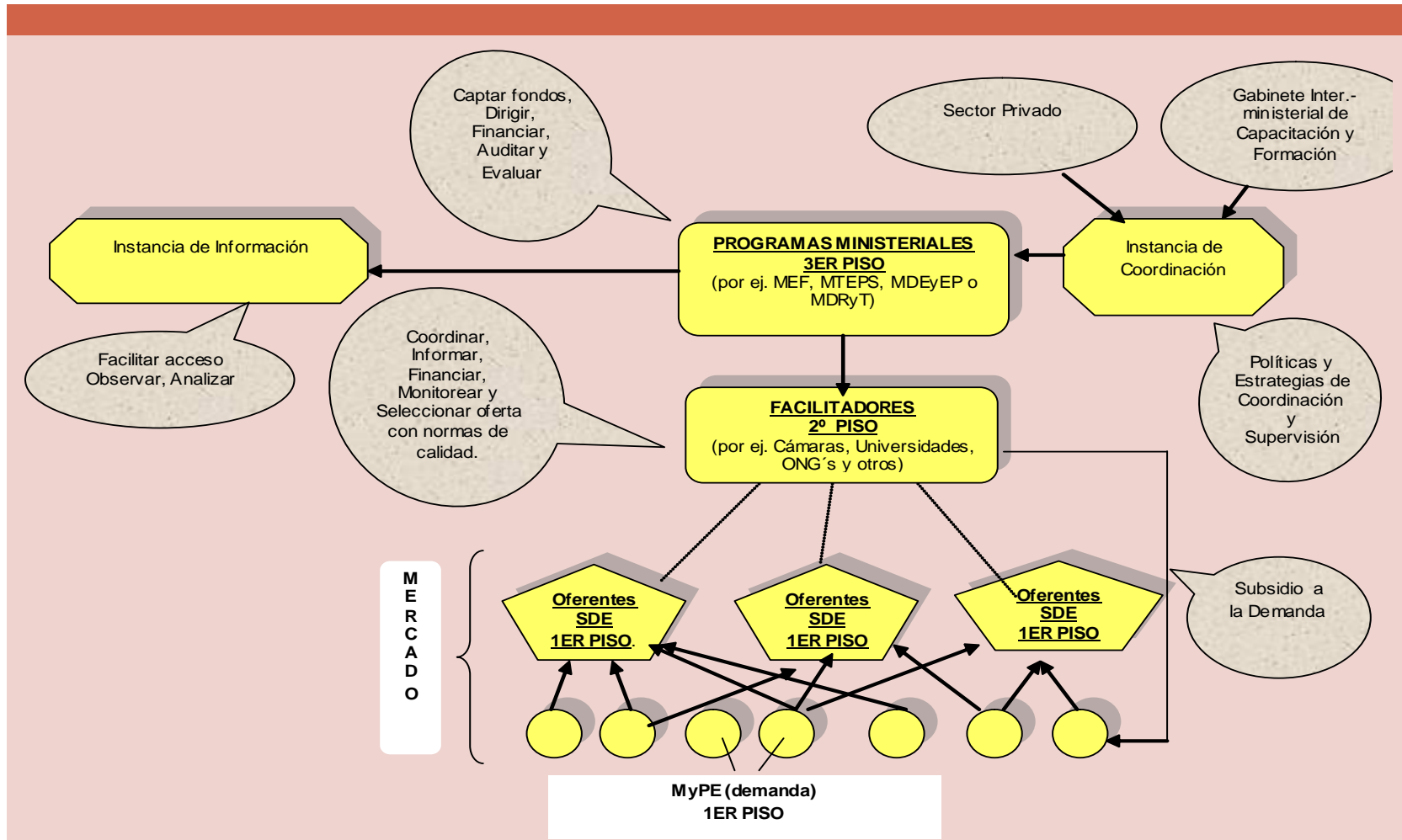
- Con eficiencia y transparencia.
- Fomentando la calidad de los servicios.
- Fortaleciendo el desarrollo del mercado.

El modelo propuesto con estructuras y criterios uniformes tiene grandes ventajas comparando con el actual actuar individual, este modelo se adapta a las diversas iniciativas y programas de los diferentes ministerios de fomento de SDE, sea el Ministerio de Trabajo, de Economía, de Agricultura.

Las ventajas son:

- Coordinación a través del Sector Público relacionado a la Capacitación y Formación con el sector privado.
- Reducción de esfuerzos.
- Participación activa del sector privado.
- Intercambio de información.
- Facilidad de captar fondos con un sistema eficaz y transparente.
- Reglas claras y homogéneas para los oferentes y demandantes de SDE.

**ESQUEMA N° 5: PROPUESTA DE UN SISTEMA INSTITUCIONAL DE FOMENTO PARA SDE**



Fuente: Elaboración propia en base a Entrevistas a Actores Clave.

*Desafíos del sistema:*

- Encontrar el punto de equilibrio entre el subsidio y la contribución del cliente (No sobre subsidiar). Tener subsidios diferenciados de acuerdo a los componentes de SDE y del grado de vulnerabilidad de los demandantes.
- Tener un sistema de calificación y selección de la oferta neutral.
- Tener un sistema de calificación de la demanda clara, no subsidiar la demanda que puede costear los servicios estableciendo criterios claros para la participación de MyPE.
- Intervención por sectores económicos con posibilidades de desarrollo.
- Subsidiar un buen sistema de información.
- Todos los oferentes deben tener acceso bajo las mismas condiciones
- Tener una clara perspectiva cómo y cuándo se puede terminar con los subsidios.
- Tener una fuente de recursos públicos nacionales estable por el tiempo de la intervención.

*Limitaciones:*

- En los lugares donde hay pocos oferentes, no se tienen todas las ventajas de este sistema (Áreas rurales, ciudades pequeñas).
- Si no es un programa suficientemente amplio no influye positivamente en el desarrollo del mercado.

- Hasta ahora la inversión en SDE está subsidiada en todos los países del mundo en diferentes maneras y porcentajes, necesita entonces un flujo de fondos para su financiamiento externo, sean gubernamentales o de la cooperación.
- Por no considerar aspectos importantes, como en los desafíos mencionados, hay fracasos de programas con el sistema Voucher en varios países de América Latina (Perú), se deben aprovechar estas lecciones aprendidas.

La proliferación de un sistema homogéneo de la mayoría de los que financian SDE fortalecería significativamente el desarrollo de este mercado y favorecería las posibilidades de obtener fondos importantes para un subsidio más sano.

Es indispensable, mantener una coordinación entre los ejecutores de programas y la Cooperación Internacional en el tema de subsidios y de fomento para SDE.

#### **4.1.1.2 Recomendaciones específicas para el tratamiento de los diferentes componentes de SDE**

##### Capacitación en Gestión Empresarial:

- Los subsidios son necesarios sólo hasta cierto punto, aún se debe fortalecer la demanda.
- El subsidio tiene que diferenciarse de acuerdo con la vulnerabilidad de los grupos meta.
- Usar las posibilidades para la capacitación masiva con los medios electrónicos para bajar los costos.

- La certificación de los oferentes con normas internacionales debe introducirse en un tiempo prudencial y ser obligación para los oferentes que quieren participar en programas de subsidio.

#### Asesoría y Acompañamiento en Planta:

- Ampliar las posibilidades de subsidio para sectores cuyo interés es relevante para el desarrollo del país o de una región.
- Debe ser subsidiado parcialmente, tomando en cuenta que el beneficio para la empresa es alto y rápido, a consecuencia la empresa puede participar sustancialmente en los costos.

##### *a. Acceso al Mercado*

- Es un área donde no hay que interferir mucho, las empresas que demandan directamente estos servicios especiales, normalmente tienen la posibilidad de elegir y pagar por ella, con excepción de grupos vulnerables.
- Pero la elaboración de estudios a un nivel más macro (p.ej. estudios sectoriales), la ejecución de ferias, ruedas de negocio y la participación en estos eventos a nivel internacional fortalece el acceso a los mercados y necesita apoyo financiero del Estado y / o de la Cooperación.

#### Acceso a la Tecnología

- Para la mayoría de las MyPE el acceso a la tecnología es todavía muy limitada. En áreas de interés común, como medio ambiente o sectores con gran potencial de desarrollo (eco-turismo por ejemplo) los servicios pueden ser subsidiados.

- Las universidades como centros tecnológicos (ej. México, España) podrían jugar un rol importante en posibilitar a la MyPE acceso a la tecnología. Se requiere de voluntad política (financiamiento) del sector público y la iniciativa del sector privado (Cámaras, Universidades).

#### **4.1.2 Calificación de la oferta por parte de un ente neutral con Estándares de Calidad**

Una problemática general de los programas y proyectos que subsidian de uno u otro modo los SDE, es la calificación de la oferta dado que muchos estudios muestran que la limitante más grande de la proliferación de estos servicios, es la calidad.

Esta propuesta se enfoca en fortalecer y calificar los sistemas de gestión de calidad con Estándares de Calidad (**EC**) de los oferentes. La mejora, adaptación de los servicios específicos es cuestión de cada oferente, tiene que buscar en el mercado las tecnologías más adecuadas.

Se recomienda una calificación de los oferentes con criterios de Estándares de Calidad (EC) claros y definidos que pueden ser utilizados por cualquier proyecto o programa de fomento de SDE.

Estos EC animan a las organizaciones a analizar las necesidades del cliente, a definir los procesos que contribuyen al logro de productos aceptables y a mantener estos procesos bajo control.

EC para Oferentes de Servicios de Desarrollo conllevan a:

a) Fortalecer la relación entre los clientes y los oferentes con:

- Garantía de calidad

Los Estándares de Calidad garantizan al cliente que recibirá un buen servicio. El cliente puede tener confianza en el proveedor.

- Transparencia del mercado

El cliente puede elegir al proveedor, comparando los servicios con criterios de selección semejantes.

b) Mejorar los procesos internos del oferente de SDE

- Mejora y fortalece los procesos en la elaboración de los servicios.
- Es un control de calidad interno.

Los **EC** son uno de los **puntos claves** para que un sistema de subsidio a la demanda tenga éxito.

#### **4.1.3 Información**

Un sistema de financiamiento de SDE a través de subsidios a la demanda necesita un sistema de información que permite a los participantes, en especial a la MYE demandante, poder visualizar el mercado cualitativa y cuantitativamente y fomentará la competencia de los oferentes, disminuirá significativamente las posibilidades de fraude.

La deficiencia de información es uno de los limitantes que más influye en el atraso del mercado de SDE. Esta se manifiesta en dos aspectos:

- Reducido acceso a la información.
- Deficiente calidad de la información.

##### **4.1.3.1 Instancia de Información**

Se necesita una “**instancia de información**” que:

- Facilite el acceso a la información a la MyPE y a personas, instituciones interesadas.

- Recopile y analice la información (calidad) sobre los temas mercados, competencia, oportunidades de exportación, líneas de crédito, SDE, capacitación, tecnologías adecuadas, etc.

Para una estrategia eficiente de información se requiere una estrecha cooperación con el INE (Instituto Nacional de Estadísticas), con las instituciones públicas (Ministerios de Trabajo, de Agricultura, de Educación), privadas (Cámaras, ONGs, Universidades) y de la Cooperación Internacional es indispensable.

#### 4.1.3.2 Acceso a la información

La forma más apropiada, hoy en día, es a través del Internet. Para el fortalecimiento de los SDE se sugiere un **Portal en la Web específico**, mediante el cual cada usuario pueda iniciar fácilmente la búsqueda de información al respecto, debería tener todos los links a los sitios de interés. La existencia de este portal debería ser promocionada en los cafés Internet, vía televisión y radio. Este portal tendría que facilitar el acceso también a personas principiantes que no son necesariamente expertas en Internet.

Está sobreentendido que con la información en el Internet muchas empresas y personas, especialmente del interior del país quedan todavía excluidas, pero tampoco existe otro sistema mejor de información

Sólo un esfuerzo común y coordinado entre los diferentes actores logrará mejoras en el acceso de información y con éste aumentará la competitividad de las MyPE.

Es importante puntualizar que los programas y proyectos así diseñados deberían procurar que su política no genere dependencia de subsidios o una mentalidad de *rent seeking* o buscadores de rentas en el sector empresarial respecto del objetivo de los programas y, más bien, debe diseñar y publicar



reglas transparentes sobre la entrega de los subsidios. De igual forma, es importante difundir públicamente que el programa utiliza los subsidios únicamente como un instrumento temporal para lograr un objetivo específico, que es la creación de mercados eficientes de Servicios de Desarrollo Empresarial.

## 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 5.1 CONCLUSIONES

- El FCP ha logrado parcialmente su objetivo, aportando a la disminución de la pobreza de la población de la MyPE, trabajadores por cuenta propia y desempleados vinculados al CUC del municipio de La Paz, facilitando la operación de SDE diseñados para mejorar la capacidad productiva de diversas unidades económicas.
- También, ha aportado a revertir los efectos que produce una “patología colectiva de frustración” generada por las situaciones de “desempleo y subempleo sostenido” incidiendo sobre factores críticos de competencias de los MyPE en el marco de una visión de integración económica vertical de los sectores económicos que representan vocaciones municipales.
- Sin embargo, el FCP no ha permitido la mejora de la relación **costo/resultado**, mostrando resultados no deseados lo cual puede atribuirse a cierta rigidez en los procesos administrativos propios de las Entidades Municipales, una excesiva intervención de la Entidades Financiadoras y sobre todo a una debilidad organizacional de las Entidades Ejecutoras de los proyectos.
- Asimismo, el FCP no ha logrado la consolidación de un mecanismo **sostenible para facilitar la operación SDE**, que mejore la capacidad

productiva de la MyPE y ayude a revertir los efectos de situaciones relacionadas al “desempleo y subempleo sostenido” que se presenta en el municipio paceño.

- Por último, el Fondo Concursable tampoco ha logrado poner en acción las **mejores iniciativas y capacidades** de las instituciones u organizaciones proponentes a través de la competencia ya que más bien estimula a que la ENEJ oriente una gran parte de su tiempo y esfuerzo organizacional a responder a las exigencias administrativas requeridas por el Programa y sus financiadores.
- Este análisis, nos indica que el Fondo Concursable no ha permitido a los financiadores ni a los beneficiarios, elegir, entre varias, la propuesta que mejor garantice los resultados esperados, lo cual afecta al cumplimiento del tercero de sus objetivos principales.
- Estos hechos sugieren que el subsidio directo a los oferentes utilizado por el Fondo como mecanismo de financiamiento, desvía fuertemente la atención de la ENEJ a las necesidades u objetivos de política económica de los financiadores, lo cual involucra cierta desatención a valiosa información que podría proporcionarle un diagnóstico bien hecho de las demandas de los MyPE y la sistematización de sus mejores prácticas, las cuales podrían usar para orientar de forma más adecuada la producción de sus servicios y convertir a los beneficiarios del Programa en su cartera creciente de clientes
- En cuanto al proyecto “Apoyo Integral a la Asociación de Orfebres AORRESE”, se ha logrado el cumplimiento de todas las actividades correspondientes a cada una de sus fases planificadas y se evidencia la satisfacción de los beneficiarios con los servicios recibidos.

- Sin embargo, también se observa que existen resultados que fueron obtenidos solo parcialmente debido a fallas originadas en un deficiente diagnóstico de la problemática del grupo meta y en la falta de capacidad organizacional de la ENEJ para proporcionar todos los equipos e insumos necesarios para la capacitación y asistencia técnica.
- Por otro lado, la conformidad de los beneficiarios con la capacitación y asistencia técnica subsidiada por el proyecto, específicamente el estudio constato la aceptación de su calidad, el grado de orientación de los SDE a las necesidades de su unidad económica, el nivel de especialización de los oferentes de SDE y su capacidad organizacional.
- Asimismo, se observa que aún cuando los beneficiarios califican como bajo el nivel de aprendizaje que tuvieron en el curso, aprovechan lo poco que logan aprender para internalizar las nuevas capacidades productivas, innovar productos, encontrar nuevos mercados locales e internacionales e incrementar la capacidad productiva y los ingresos de su unidad económica y perciben el beneficio de recibir capacitación y asistencia técnica.
- Esto último, puede corroborarse con el hecho de que una parte de los beneficiarios accedieron a otros cursos de capacitación antes y después del proyecto, pero siempre buscado el subsidio para estos servicios.
- Esto último nos indica que, la conformidad con la calidad y los beneficios del MyPE con respecto a los servicios recibidos está altamente relacionada con el subsidio de los mismos.

- Además, los beneficiarios afirman estar dispuestos a invertir fondos de su flujo de caja y pagar un porcentaje mayor del servicio que reciban, pero condicionan esta decisión a un incremento substancial de la calidad de los servicios recibidos.
- Los resultados de la investigación nos induce a establecer que el subsidio total y permanente a los SDE por parte del Estado dificulta que los MyPE beneficiarios logren conocer la relación costo/beneficio que podría producirle una inversión en dichos servicios.
- Por otra parte, la cuasi-gratuidad de los servicios asigna bajo riesgo a los beneficiarios y provoca un bajo grado de compromiso con el aprovechamiento de los servicios recibidos por el proyecto.
- Así como a que, en general los oferentes le asignan poca importancia a difundir información de sus productos entre sus clientes, los MyPE, y/o indagar sobre sus necesidades reales más importantes para orientar de manera adecuada la generación de los servicios que oferta
- Estas tres últimas apreciaciones nos muestran una situación en la cual se crea y refuerza una **falla de información** sobre el mercado de SDE, la misma que genera una dependencia cada vez más fuerte de los oferentes al subsidio estatal para financiar sus costos.
- Esta **falla de información** sobre el mercado de SDE, induce a los oferentes a orientar sus esfuerzos a satisfacer las necesidades y requerimientos de las organizaciones financiadoras de SDE, despreciando la información de las necesidades reales de los MyPE, orientando sus esfuerzos a producir servicios que no podrían vender sin el subsidio estatal. Evitando que logren mostrar a los empresarios la relación costo/beneficio de adquirir servicios especializados induciéndolos a adquirir SDE con recursos del flujo de caja propio y

que obtengan una cartera de clientes que les permita operar de forma autosostenible e independiente al financiamiento estatal.

## **5.2 RECOMENDACIONES**

- En vista que los beneficiarios del subsidio estatal, total y permanente de SDE tienen una percepción positiva de los beneficios que obtienen, tanto en la cantidad producida como en los ingresos de su unidad económica, al recibir estos servicios y que muestran una disposición a aumentar el porcentaje pagado con fondos propios por su provisión, siempre y cuando reciban servicios de mejor calidad, creemos que existen las condiciones necesarias para generar un mercado de SDE como mecanismo sostenible para solucionar los problemas de su capacidad productiva.
- Tomando en cuenta esta potencialidad se propone la creación de políticas y estrategias que contemplen tres instrumentos: i) subsidio orientado directamente a la demanda (con carácter parcial, valor fijo, proporción decreciente, pago retroactivo y basado en la anuencia del empresario); ii) sistemas de control de calidad aplicados a los oferentes; y iii) información referencial de mercado, permite la generación de experiencias en la compra de servicios y habilita a las empresas para evaluar los beneficios de sus inversiones.
- Este tipo de políticas y estrategias darán paso a proyectos que aprovechando la valoración positiva que existe entre los MyPE una acerca de la provisión de SDE logren que el mercado de SDE se posea como un instrumento permanente de mejora en la capacidad productiva del sector.
- Estos proyectos deben recrear las condiciones de mercado que permitirían la realización de un número importante de transacciones

entre micro y pequeñas empresas y oferentes que experimentarían un constante incremento de la base de clientes y el crecimiento de la recuperación de sus costos, sin que sea necesaria la utilización de subsidio estatal, total y permanente. Por lo tanto, esa política contribuye al desarrollo sostenible de mercados de desarrollo empresarial.

- Inicialmente también debe subsidiarse la innovación de instrumentos, metodologías y tecnología para los oferentes de SDE con el fin de fortalecer la oferta y generar también un proceso de mejoramiento y renovación continua de sus servicios.
- En este marco, los principios que deben regir los proyectos y programas de subsidio a los SDE se resumen en orientación a la demanda, generación de tecnologías apropiadas, reducción de costos, búsqueda de eficiencia y orientación a la busca de sostenibilidad.
- Se debe mantener una institucionalidad liviana con roles bien diferenciados unos de otros.
- Es importante asignar recursos suficientes para tareas de monitoreo y evaluación cuando se diseñan los programas.
- Diseñar una buena combinación de herramientas (ej.: bonos y cofinanciamiento) y áreas de intervención (ej. innovación, exportación, calidad medio ambiente, asociatividad y género).
- Aprender de los resultados de los indicadores de desempeño, para desarrollar mejores herramientas y poder aplicarlas posteriormente en el diseño de programas.

## **BIBLIOGRAFIA**

- CEP, C. d. (2004). Diseño Operativo de Programas para la Promoción Económica para La Paz. La Paz.
- Elizalde, A. (2000). Desarrollo Humano Sustentable. La Paz.
- GAMLP - Gómez García Consultoría Interactiva. (2006). Informe Final del Diagnostico del Sector Joyería. La Paz.
- GAMLP. (2004). Diseño Operativo de Programas de Promoción Económica para La Paz.
- Hernández Sampieri Roberto, F. C. (2010). Metodología de la Investigación. Madrid: Mc Graw Hill.
- INE, I. N. (2007). Encuesta a las Micro y Pequeñas Empresas.
- Max Neef, M. (1994). Desarrollo a Escala Humana. Barcelona: Icaria.
- Ministerio de Desarrollo Económico. (2005). Nota de prensa 505. LA Paz.
- Munch, L. y. (2010). Métodos y Técnicas de Investigación.
- W. Ian, F. O. (2011). Pricing Subsidies and the Poor – Demand for Improved Water Services in Central America - Working Paper 2468. World Bank Policy Research.
- Zegarra, L. (2009). Informe Final de Actividades del Especialista en Desarrollo Social Productivo. CAEP - PRU.

**“EFECTO DEL SUBSIDIO ESTATAL A LOS SERVICIOS DE DESARROLLO EMPRESARIAL SOBRE LA PRODUCTIVIDAD DE LOS BENEFICIARIOS Y SU PROPIA DEMANDA: CASO DEL SECTOR JOYERO EN EL MUNICIPIO DE LA PAZ”**

**ANEXOS**

- Anexo N° 1: Resolución Ministerial 200/09 (Acreditación de las MyPE).
- Anexo N° 2: Cuadro de seguimiento de proyectos - FCP3.
- Anexo N° 3: Base de datos - FCP-03-019.
- Anexo N° 4: Cuestionario para la Entrevista a Actores Clave.
- Anexo N° 5: Bases de la Tercera Convocatoria del FCP.



**“EFECTO DEL SUBSIDIO ESTATAL A LOS SERVICIOS DE DESARROLLO EMPRESARIAL SOBRE LA PRODUCTIVIDAD DE LOS BENEFICIARIOS Y SU PROPIA DEMANDA: CASO DEL SECTOR JOYERO EN EL MUNICIPIO DE LA PAZ”**

**LISTA DE ABREVIATURAS O SIGLAS**

- AMyPE = Artesanos y Micro y Pequeños Empresarios.
- AORRESE = Asociación de Orfebres y Relojeros San Eloy.
- BID = Banco Interamericano de Desarrollo.
- CAEP = Consultoría de Apoyo a la Ejecución del Programa.
- CAM = Centro Autogestionarios de Multiservicios.
- CEP = Centro de Estudios y Proyecto.
- CUC = Casco Urbano Central.
- DEH = Desarrollo a Escala Humana.
- ENEJ = Entidad Ejecutora.
- FCP = Fondo Concursable Productivo.
- FCS = Fondo Concursable Social.
- GAMLP = Gobierno Autónomo Municipal de La Paz.
- ICAP = Institutos de Capacitación. (Oferentes de SDE).
- INE = Instituto Nacional de Estadística.
- MyPE = Micro y Pequeña Empresa / Micro y Pequeño Empresario.
- OMPE = Oficialía Mayor de Promoción Económica.
- ONG = Organización No Gubernamental.
- PRU = Programa de Revitalización y Desarrollo Urbano.
- RITEX = Régimen de Internación Temporal para la Exportación.
- SDE = Servicio de Desarrollo Empresarial.
- SIES = Sistema de Información Económico Social.
- UEP = Unidad Ejecutora de Proyectos.

**“EFECTO DEL SUBSIDIO ESTATAL A LOS SERVICIOS DE DESARROLLO EMPRESARIAL  
SOBRE LA PRODUCTIVIDAD DE LOS BENEFICIARIOS Y SU PROPIA DEMANDA: CASO DEL  
SECTOR JOYERO EN EL MUNICIPIO DE LA PAZ”**

**ANEXO N° 1: RESOLUCIÓN  
MINISTERIAL 200/09  
(ACREDITACIÓN DE LAS MYPE).**

**“EFECTO DEL SUBSIDIO ESTATAL A LOS SERVICIOS DE DESARROLLO EMPRESARIAL SOBRE LA PRODUCTIVIDAD DE LOS BENEFICIARIOS Y SU PROPIA DEMANDA: CASO DEL SECTOR JOYERO EN EL MUNICIPIO DE LA PAZ”**

## **ANEXO N° 2: CUADRO DE SEGUIMIENTO DE PROYECTOS - FCP.**

**“EFECTO DEL SUBSIDIO ESTATAL A LOS SERVICIOS DE DESARROLLO EMPRESARIAL  
SOBRE LA PRODUCTIVIDAD DE LOS BENEFICIARIOS Y SU PROPIA DEMANDA: CASO DEL  
SECTOR JOYERO EN EL MUNICIPIO DE LA PAZ”**

## **ANEXO N° 3: BASE DE DATOS**

**FCP-03-019.**

**“EFECTO DEL SUBSIDIO ESTATAL A LOS SERVICIOS DE DESARROLLO EMPRESARIAL  
SOBRE LA PRODUCTIVIDAD DE LOS BENEFICIARIOS Y SU PROPIA DEMANDA: CASO DEL  
SECTOR JOYERO EN EL MUNICIPIO DE LA PAZ”**

**ANEXO N° 4: CUESTIONARIO PARA  
LA ENTREVISTA A ACTORES  
CLAVE.**

**“EFECTO DEL SUBSIDIO ESTATAL A LOS SERVICIOS DE DESARROLLO EMPRESARIAL SOBRE LA PRODUCTIVIDAD DE LOS BENEFICIARIOS Y SU PROPIA DEMANDA: CASO DEL SECTOR JOYERO EN EL MUNICIPIO DE LA PAZ”**

**ANEXO N° 5: BASES DE LA  
TERCERA CONVOCATORIA DEL  
FCP.**