

PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS

PARA EL DESARROLLO



**“Acciones para la reducción de la pobreza y mejorar las condiciones de vida
de madres y niños en Argentina, Paraguay y Uruguay”**

DOCUMENTO DE PROYECTO

ARGENTINA

REVISION K

Septiembre 2009

INDICE DE CONTENIDOS

Glosario	NO SE MODIFICA	3
1. Carátula.....		4
2. Justificación de la Revisión		6
3. Análisis de situación	NO SE MODIFICA	6
Primera etapa del proyecto	NO SE MODIFICA	6
Segunda etapa del proyecto	NO SE MODIFICA	8
4. Estrategias	NO SE MODIFICA	15
Contribución del PNUD	NO SE MODIFICA	29
Estrategia de salida	NO SE MODIFICA	31
5. Marco de Resultados	NO SE MODIFICA	33
6. Plan de Trabajo Anual	SE MODIFICA	40
Plan de ingresos	NO SE MODIFICA	43
Plan de compras	NO SE MODIFICA	43
7. Arreglos de gestión	NO SE MODIFICA	44
8. Monitoreo y Evaluación	NO SE MODIFICA	46
Análisis de riesgo	NO SE MODIFICA	45
Plan de monitoreo	NO SE MODIFICA	49
Plan de comunicaciones	NO SE MODIFICA	52
Control de gestión	NO SE MODIFICA	53
9. Contexto legal	NO SE MODIFICA	54

GLOSARIO

AF: Administrador Fiduciario.

CDR: Combined Delivery Report/Informe de Gastos Combinados.

CEPAL: Comisión Económica para América Latina y el Caribe.

CGL: Comité de Gestión Local.

CN: Coordinación Nacional del Proyecto PNUD.

CS: Comité de Seguimiento del Proyecto.

DEX: Direct Execution / Ejecución Directa por parte del PNUD

DGCS: Dirección General de la Cooperación al Desarrollo.

Donante: se refiere a la Cooperación del Gobierno de Italia.

FR: Fondo Rotatorio.

GMS: General Management Service.

IDH: Informe de Desarrollo Humano PNUD.

INDEC: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.

ILAC: Institución Local Administradora de Créditos, también denominada en el Reglamento Operativo y de Crédito IAC (Institución Administradora de Crédito) y/o contraparte local.

IVA: Impuesto al Valor Agregado.

NBI: Necesidades Básicas Insatisfechas.

NEA: Noreste argentino, abarca 4 provincias (Chaco, Corrientes, Formosa y Misiones).

NOA: Región del noroeste argentino, abarca 5 provincias (Catamarca, Jujuy, Salta, Santiago del Estero y Tucumán).

ODM: Objetivos para el Desarrollo del Milenio.

PAT: Proveedor de Asistencia Técnica, también denominado ONGi (Organización No Gubernamental Internacional), en el Reglamento Operativo y de Crédito.

PNUD: Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo.

PRODOC: Documento de Proyecto.

RC: Región Crítica, conformada por 9 provincias del norte argentino, comprende las regiones del NOA y NEA.

1. CARÁTULA

Breve descripción del proyecto:

El objetivo del presente Proyecto es contribuir a la reducción de la pobreza, a través de la atenuación de sus causas, generando mejores condiciones de inserción productiva, promoviendo la autonomía económica de las mujeres, y reduciendo algunos de sus efectos más graves, aquellos que impactan sobre la salud, particularmente, la malnutrición de los niños y las mujeres.

Los productos definidos para la primera etapa (2004 – 2007) del proyecto fueron:

1. Provisión de insumos terapéuticos para resolver los principales problemas nutricionales que afectan a niños y mujeres
2. Fortalecimiento en la prevención y el cuidado de la salud del binomio madre-hijo, mediante la capacitación directa de la población así como mejorando la capacidad de respuesta de los servicios de salud y la seguridad alimentaria de la población más vulnerable y
3. Refuerzo de la estrategia gubernamental dirigida a mejorar los niveles de ingresos de los sectores más carecientes del país, a través de la promoción de microcréditos para microemprendimientos en las provincias de Misiones, Tucumán, Chaco y Formosa.

Los productos de la segunda etapa (2008 – 2010) del proyecto son:

1. Esquemas de microcrédito sustentables desarrollados en organizaciones sociales, ampliando la ejecución a las provincias de Jujuy, Salta, Catamarca, Santiago del Estero y Corrientes.
2. Microempresarios asistidos financieramente para el desarrollo de actividades productivas, con mayores niveles de ingresos al finalizar el proyecto, haciendo especial énfasis en las mujeres jefas de hogar.

3. Capacidades locales desarrolladas en la prevención y el cuidado del medio ambiente, y en procesos productivos y gestión comercial.
4. Sistematización y difusión de los aprendizajes y conocimientos del proyecto a nivel técnico y operativo para reforzar la estrategia gubernamental dirigida a mejorar las condiciones de vida de los sectores más vulnerables.

Proyecto: ARG/04/021 "Acciones para la reducción de la pobreza y mejorar las condiciones de vida de madres y niños en Argentina, Paraguay y Uruguay"

Identificación del Proyecto: 00035556

Fecha de inicio: 07/04/2004

Fecha de finalización: 31/12/2010

Ejecución: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo

Modalidad: Direct Execution (DEX)

Área de Ejecución: Desarrollo Productivo

Responsable del Área: Lic. Daniel Novak

Cargo: Coordinador del Área de Desarrollo Productivo

Domicilio: Esmeralda 130, Piso 3º

Teléfono: 4320-8710

Email: daniel.novak@undp.org

Coordinador Nacional del Proyecto: Lic. Iván Momeño

Domicilio: Esmeralda 130, Piso 3°

Teléfono: 4320-8735

Email: ivan.momeno@undp.org

Presupuesto: USD 3.701.483

Honorarios servicios generales de gestión: USD 185.065 (5%)

Presupuesto Total: USD 3.886.548

Fuente de Financiamiento: 00137 – Gobierno de Italia

La revisión consta de 54 páginas

2. JUSTIFICACION DE LA REVISION

El objetivo de la presente revisión es transferir saldos presupuestarios de año 2009 a 2010 a partir de la reprogramación de actividades

3. ANALISIS DE SITUACIÓN

NO SE MODIFICA

3. A. Primera etapa del Proyecto

NO SE MODIFICA

El contexto general del proyecto PNUD ARG 04/021 en Argentina, ha ido variando. En la primera etapa del diseño se observaba un panorama caracterizado por la elevación de los índices de pobreza, directamente relacionada con el estancamiento y caída del producto en los países de la sub-región, en especial Argentina y Uruguay. Es importante advertir, que la región llevaba un período de estancamiento de cinco años tomando como referencia el año 1997. La evolución de la pobreza y de la indigencia, tanto en Argentina como en Uruguay y Paraguay, evidenciaba un marcado deterioro de las condiciones de vida de la población en esos años.

En el caso de Argentina, según la CEPAL, la tasa de incidencia de la pobreza casi se había duplicado en el período 1999-2002, al pasar de 23,7% a 50%, mientras que la tasa de indigencia se triplicó, pasando de 6,7% a 20,9%. Ambas situaciones eclosionaron con la crisis político-institucional, económica y social de fines del 2001. Más e inmediatamente afectados por la crisis fueron los niños y las mujeres, especialmente las embarazadas y las Jefas de Hogar con hijos. En abril de 2002, casi el 70% de los niños argentinos era pobre y el 35% indigente. De este modo, en la primera mitad de ese año, casi 11.000 niños y adolescentes ingresaban diariamente a la pobreza y casi 10.000 a la indigencia.

Según los datos del Instituto de Estadísticas y Censos (INDEC) para el país, durante el período 1998-2002, el PIB real cayó un 18,4% y el PIB per cápita un 22,3%. Esta disminución de la actividad económica en su conjunto, agravó los problemas de empleo que se venían experimentando en la década del '90. Durante el período 1999-2002, la tasa de desempleo creció del 12,9% a 20,9% y la tasa de subocupación de 14,9% a 19,9%. Esto significó que en el año 2002, 5 millones de personas de las áreas urbanas tenían problemas de inserción laboral. Los problemas de desempleo y la precarización en las condiciones del empleo tuvieron consecuencias directas en el ingreso individual y familiar. Paralelamente, se acentuaron los niveles de desigualdad en la distribución del ingreso. En este sentido, en el año 2002, los hogares más ricos percibían un ingreso promedio 32 veces superior comparado con el de los más pobres. Asimismo, el 20% de los hogares ricos -que concentraban el 14% de la población- percibían el 47% del total de los ingresos.

Otro de los efectos de la política económico-social de los '90 que desembocó en la crisis de 2001/2002 fue la acentuación del desequilibrio y las desigualdades regionales ya existentes. En mayo de 2003, en las regiones del Noreste y Noroeste – que son las que presentaban las situaciones más críticas del país- el 70,2% y el 66,9% de la población se encontraban bajo la línea de pobreza y el 37,3% y el 31,2% bajo la línea de indigencia, respectivamente.

En cuanto a los indicadores de salud materno-infantiles, también se intensificaron las disparidades regionales. Las provincias de Formosa y Chaco presentaban las tasas más

elevadas de mortalidad infantil de la región Noreste; 28,9 por mil y 24 por mil respectivamente, mientras que en la región Noroeste es Tucumán con una tasa del 24,5 por mil la que exhibía los valores más altos. Es de destacar que la tasa promedio del país era, en el año 2001, 16,3 por mil. En cuanto a la mortalidad materna, mientras que la tasa promedio para el país en ese mismo año fue de 4,3 por diez mil nacidos vivos, la Provincia con los valores más elevados en la Región Noroeste era Jujuy con 19,7, mientras que Chaco, con 15,9 y Formosa, con 13,9 son las que le seguían en situación desfavorable.

En base a estos datos, agravados durante la crisis del año 2002, es que se propuso una acción de apoyo a varias provincias del NEA y NOA, con tres componentes: Socio Sanitario, Comunicacional y Socio Productivo.

3. B. Segunda etapa del Proyecto

NO SE MODIFICA

Desde la presentación original del Proyecto se observa que las condiciones sociales de la Argentina han ido mejorando, proporcionando un entorno favorable para el crecimiento del sector microempresarial en una diversidad de rubros de producción. Sin embargo, los estudios realizados no exponen una mejoría homogénea y equitativa para el conjunto de las provincias argentinas, dado que en la región norte aún persisten las situaciones de atraso y pobreza estructural que dieron origen al proyecto.

En relación a la pobreza y la indigencia (medida en términos de ingresos), aunque mejoró la situación nacional, hacia el primer semestre del 2007 el 23.4 % de los argentinos —casi 6 millones de personas— eran considerados pobres. De ese total, dos millones eran indigentes, según los datos divulgados por el INDEC en septiembre de ese mismo año y proyectados a todo el país. Así, a pesar de la mayor actividad económica y la baja del desempleo, 5 de cada 20 argentinos son pobres. Esta situación es aún más crítica en las provincias del norte del país, donde el INDEC ha informado que la pobreza hacia el primer trimestre del 2007 era del 36,4% en el noroeste y del 41% en el noreste. No se trata de una región homogénea, pero comprende un conjunto de nueve provincias en las que se combinan altos niveles de pobreza y una potencialidad de desarrollo limitada por varios factores. Este conjunto, denominado

“Región Crítica” –RC- en el último Informe de Desarrollo Humano –IDH- del PNUD en 2005, presenta una serie de características que lo diferencian del resto del país. Por otra parte, en la RC se concentra el 30% de la población con NBI de Argentina, siendo que sólo el 17.5% de los argentinos viven en esta región. Ello evidencia una mayor concentración proporcional de pobres en la región donde se implementará el proyecto.

A pesar de la persistencia de altos niveles de pobreza e indigencia, el conjunto de microempresas ligadas al sector productivo ha venido creciendo en los últimos años. Esto se explica principalmente por un contexto de crecimiento económico que ofrece oportunidades para la recuperación de varios sectores productivos y favorece el resurgimiento de actividades de subsistencia orientadas principalmente al mercado interno e incluso algunas al mercado internacional. Esta situación ha sido fomentada de diversas formas por el estado en el marco de una política pública de aliento a la producción y el empleo, reflejada en una política social de orientación a la promoción de derechos, que ha tomado al microcrédito como una de las herramientas centrales en la lucha contra la pobreza.

En este nuevo contexto, el abandono de la convertibilidad de pesos a dólares y el nuevo esquema de precios relativos generaron un escenario propicio para el resurgimiento de las economías regionales de la RC, que tuvieron un aumento de sus exportaciones y el avance en sectores como el agro y el turismo. Sin embargo, la región no logró aprovechar de igual manera que el resto del país las oportunidades que se presentaron.

Un hecho que diferencia claramente a estas provincias del resto del país y que muestra con claridad que la RC no ha obtenido los mismos beneficios que el resto de las regiones, es el persistente deterioro de la situación de inserción laboral en la región. Gran parte de la población de la RC se encuentra empleada en organismos y dependencias del estado provincial y municipal, de sueldos muy bajos; mientras que la demanda de empleo fuera del ámbito público es mínima y muchas veces está motorizada desde el ámbito estatal (principalmente en la construcción de pequeñas obras). Un indicador que confirma esta situación es la relación entre el empleo formal privado y el empleo público. Mientras que en el

año 2004, para el total del país, esta relación era cerca de 3 a 1 (es decir, 3 empleos privados por cada empleo público)¹, para la RC era de 1,2 a 1,0, debido a las limitaciones de la estructura productiva para incorporar mano de obra.

En cuanto a la calidad del empleo, de acuerdo a la Encuesta Permanente de Hogares y a estudios del Ministerio de Trabajo, el nivel de empleo no registrado en la RC también se ubica en los valores más altos del país, que para el primer trimestre del 2007 se ubicaba en promedio en torno al 40,6% de la PEA nacional y del 32,7% en la Ciudad de Buenos Aires. Así, en las provincias en las que se ampliará el proyecto esta tasa es del 41,9% en Corrientes, 50,3% en Santiago del Estero y La Banda, 41,4% en San Salvador de Jujuy y Palpalá, 42,1% en Gran Catamarca y 53,6% en Salta.

En general, el empleo no registrado tiene mayor peso donde predominan los niveles más bajos de educación. La mayor presencia se registra en establecimientos y empresas pequeñas, de carácter familiar, de hasta 6 personas ocupadas (IDH 2005). Esta es la población de microempresas a la que alcanza normalmente el Proyecto, que ha tenido gran efectividad para llegar a una diversidad de actividades de subsistencia (comercios: 58%, manufacturas: 15%, minifundios: 17% y servicios: 11%, según un estudio realizado sobre las bases de beneficiarios del proyecto en las primeras cuatro provincias) y autoempleo en los sectores vulnerables, principalmente mujeres que lideran microempresas de una antigüedad superior al año y una ocupación promedio inferior a dos personas.

Según el IDH Argentina 2005, los diagnósticos realizados en los últimos años sobre la dinámica productiva y la competitividad en algunas de las provincias de la RC, revelan la presencia de serios obstáculos y condiciones estructurales de índole económica y no económica que dificultan su desarrollo, entre los que se mencionan:

- La existencia de marcos regulatorios y esquemas institucionales desfavorables.

¹ Datos del segundo semestre de 2004, de la Subsecretaría de Programación Técnica y Estudios Laborales del Ministerio del Interior.

- La dinámica de pauperización estructural de activos básicos públicos y privados por falta de inversión; en el año 2004 la distribución territorial de la Inversión Bruta Interna Fija (IBIF) sólo se concentró en un 10% en la RC, y la mitad de ese porcentaje fue en Salta y Misiones.
Asimismo, el gasto público en capital varía entre el 13% y 6% del gasto total, concentrándose mayoritariamente en construcción.
- El limitado rol de los gobiernos provinciales en la promoción integral del progreso socioeconómico. Al respecto, en el informe se sostiene que *“La mayor parte de los instrumentos implementados son autosuficientes y rígidos, y no prevén relaciones de articulación o complementariedad con otros instrumentos; no existe ninguna “cadena política” y/o estrategia o trayectoria secuencial implícita, ya que cada acción o iniciativa es diseñada para atender un fenómeno que se considera aislado y autónomo, a pesar del carácter sistémico e integrado de la problemática del desarrollo territorial y local. Esta carencia de sinergia, que, en parte, está relacionada con el horizonte de actuación de las iniciativas, impide que la vinculación de acciones arroje beneficios mayores y de mayor trascendencia al punto focal puntual que intentan corregir.”* (PNUD, 2005:146).
- La ausencia de modalidades de participación social y técnica (formación en introducción y adaptación de tecnologías, difusión de información, entrenamiento, capacitación, formación de recursos laborales, de provisión de servicios, etc.), que perpetúa la polarización social y el distanciamiento entre sectores.
- Limitadas capacidades institucionales públicas, privadas y de recursos humanos asociadas al desarrollo y al impulso productivo y empresarial.

Respecto a la existencia de otros aspectos culturales y sociales que explican la situación desventajosa de la RC, estudios más específicos realizados en los últimos años por la oficina de la CEPAL en Buenos Aires realizan reiteradamente apreciaciones como las siguientes:

- “La cultura local aparece fuertemente dominada por factores y valores poco compatibles con la iniciativa emprendedora...”.
- “La sociedad es una formación socio-histórica estructurada en torno a un reducido núcleo de actividades dominadas por grandes explotaciones... cuyo correlato en

términos de estructura social se traduce en la existencia de una elite conformada por un conjunto de familias tradicionales...”

- “...todos los entrevistados coincidieron en que el ambiente local no resulta positivo para la formación de nuevos empresarios y empresas”.

De acuerdo a este informe del 2005², esta estructura local fuertemente polarizada entre los más pobres y los más ricos tiene un triple impacto: a) tiende a reproducir la pobreza, b) inhibe el desarrollo de organizaciones de la sociedad civil y la formación del capital social necesario para progresar, y c) impide la formación de empresas.

En la primera etapa, el componente socio económico del proyecto ha demostrado tener un impacto positivo para contribuir a revertir estas tendencias en las organizaciones y provincias en las que actuó (ver anexo 1). El proyecto fue efectivo para alcanzar a la población emprendedora de la RC y fortalecer las capacidades multiplicadoras de muchas instituciones comprometidas con el desarrollo. En este sentido, las actividades productivas de la RC cuentan con una importante presencia del sector microempresarial, que se ha ido revitalizando en los últimos años a través de la reaparición de emprendedores que recuperaron empresas familiares que tienen la oportunidad de progresar.

En tales circunstancias, se ha confirmado la utilidad de los programas de microcrédito, así como la importancia de haber implementado un modelo capaz de adaptarse a las necesidades de emprendimientos desarrollados por población vulnerable. En particular, el proyecto ha podido actuar sobre un abanico heterogéneo de actividades micro, en las cuales se han manifestado diversos problemas como los siguientes:

- Las microempresas familiares carecen de capital de trabajo para invertir en los equipos e insumos necesarios para alcanzar una mayor escala de ventas y mayores ingresos que

² Kiss, M. A. (2005) *Corrientes y Neuquén: recursos humanos, competencias y nuevos requerimientos laborales. Demandas de formación técnica y profesional en las provincias de menor desarrollo relativo*; Mantis, H., Federico, J. (mimeo) “Reconstruyendo la capacidad productiva regional: el proceso emprendedor en las provincias de menor desarrollo relativo”.

los alejen de la pobreza. Estas limitaciones tienen su origen en que sus ganancias son usualmente usadas en necesidades del hogar.

- Los emprendedores no pueden acceder a los créditos de los bancos para revertir esta tendencia, inyectando recursos frescos que no compitan con las necesidades básicas del hogar, por su dificultad para cumplir con los requisitos formales exigidos.
- Los insumos de los emprendimientos productivos pueden ser directamente obtenidos de la explotación de recursos naturales (agropecuarios, forestales y mineros, entre otros), en cuyo caso el ambiente es utilizado como proveedor de recursos y receptor de emisiones y desechos. Este entorno ambiental requiere ser mejorado a través de prácticas adecuadas y pequeñas inversiones orientadas a neutralizar posibles impactos negativos.
- Las prácticas productivas de los emprendimientos también requieren ser mejoradas en términos de seguridad y calidad de producción.
- Asimismo, las microempresas son mayoritariamente lideradas por mujeres que reparten sus obligaciones laborales, domésticas y familiares, y no siempre encuentran el tiempo y el apoyo necesario en su entorno familiar y comunitario, para lograr un equilibrio entre ambas actividades.
- La población está dispersa en las zonas metropolitanas de las ciudades y en ámbitos rurales, a veces en lugares de difícil acceso.
- Hay inexperiencia del sector público en el diseño y la implementación de modelos de gestión que promuevan el desarrollo de programas y proyectos de microcrédito para estos sectores.
- El sector social también tiene poca experiencia y capacidad de gestión, lo cual requiere la creación y/o el fortalecimiento de instituciones sociales y equipos, que puedan desarrollar programas de microcrédito para atender a esta población.

Adicionalmente, el proyecto ha sido efectivo para adaptarse a distinto tipo de organizaciones y fortalecer su capacidad técnica y de gestión, orientándolas al desarrollo de esquemas sustentables que fortalezcan su autonomía en el largo plazo y su capacidad de diálogo frente al sector público y los demás actores sociales.

Relevancia de la ampliación del proyecto al resto de la región crítica

En este contexto cobra importancia la ampliación del proyecto en una segunda etapa de ejecución, dirigida a nuevas provincias del norte del país, para continuar y fortalecer su acción sobre muchos de los problemas que originan la situación de atraso en la RC.

Esta segunda etapa se desarrollará desde el 1 de julio de 2008 hasta el 30 de junio de 2010. Contempla únicamente la ampliación del componente socio productivo, en las provincias de Jujuy, Salta, Catamarca, Santiago del Estero y Corrientes. Esta ampliación hará posible cubrir la totalidad de las nueve provincias que conforman la denominada "Región Crítica" de la Argentina, que incluye también a las provincias de Misiones, Tucumán, Chaco y Formosa, donde se ejecutó el Componente Socio Productivo durante la primera etapa.

El componente Socio-Sanitario no será ampliado al resto de la Región Crítica, en tanto que los objetivos trazados originalmente han sido alcanzados e incluso, superados en muchos casos, siendo muchos de ellos asumidos por programas públicos del Ministerio de Salud. Asimismo, cabe señalar que dicho componente extendió su área geográfica de intervención durante su vigencia. Por otra parte, el componente de Comunicación Social no será ampliado ya que se cumplieron satisfactoriamente las metas planteadas y porque este componente se ejecutó en el conjunto de las 9 provincias que conforman la RC.

En las provincias de la RC se observan altos niveles de pobreza con escasa o nula asistencia financiera inclusiva, verificándose además la carencia de entidades locales capacitadas para administrar microcréditos y dar respuestas sostenibles a esta demanda. Según el Censo Económico Nacional 2004/05 (INDEC) en la RC existían 229.039 establecimientos con menos de 5 ocupados, lo cual representa el 87% del total de establecimiento de esa área. Estos guarismos sólo dan cuenta de los establecimientos registrados con local a la calle, y en consecuencia, reflejan una demanda potencial parcial sobre el total de microempresas que podrían acceder al financiamiento de sus actividades productivas. Al respecto, se debe tener

presente que muchos de los microempresarios a los que tiene llegada el proyecto desarrollan actividades familiares en sus hogares, es decir que no están registrados por el censo de establecimientos.

Asimismo, se considera importante ratificar la estrategia y metodología adoptadas en la primera etapa, introduciendo los aprendizajes de la primera etapa, que contempla la constitución del fondo rotatorio, la participación de un administrador fiduciario, de organizaciones internacionales de asistencia técnica y de contrapartes locales en estas provincias, con la finalidad de alcanzar a la población objetivo. La ratificación de la experiencia resultará beneficiosa en tanto y en cuanto se podrán reproducir los efectos positivos de la metodología previamente aplicada como así también consolidar el conocimiento acumulado por el proyecto de modo tal que permita transferir a otros actores sociales un modelo de gestión probado y ajustado al contexto social propio de la RC.

Se trata de una alternativa concreta para aportar a la reducción de aquellas condiciones adversas para el crecimiento de la región, relacionadas a la carencia de políticas de promoción y modelos de gestión replicables, la pobre capacidad institucional, la escasa participación social y la existencia de una cultura productiva poco emprendedora.

En esta dirección, el crédito se ha revelado como una herramienta educativa que transmite principios y valores positivos para el fortalecimiento de la cultura emprendedora en su zona de influencia, a nivel de instituciones y beneficiarios, y como promotor del empleo privado generado por un semillero de microempresas.

Respecto a las políticas públicas, este proyecto es complementario a los esfuerzos realizados por el gobierno argentino en los últimos años vinculados con la política de promoción de derechos impulsada por el Ministerio de Desarrollo Social. En la actualidad, se observa el interés del sector público en el microcrédito como herramienta de lucha contra la pobreza, expresado a través de la Ley Nacional de Promoción del Microcrédito, N° 26.117/2006, que provee importantes recursos y condiciones para introducir a nuevos actores sociales y

entidades en el tema. Al respecto, cabe destacar que dicha ley fue promulgada durante la ejecución de la primera etapa del proyecto y comenzó a ser ejecutada por el Ministerio de Desarrollo Social de la Nación durante el último trimestre del 2006.

Asimismo, el proyecto contribuye al logro del ODM N° 1: erradicar la pobreza extrema y el hambre. Particularmente, al alcance de la segunda meta que el país se ha fijado para el año 2015: reducir la pobreza a menos del 20%. Asimismo, las acciones realizadas promueven el trabajo decente. De este modo, el proyecto se encolumna también en el ODM N° 3 y, más específicamente aporta resultados a favor del logro de la meta 5: la reducción del desempleo al 10%. Finalmente, y de modo complementario, el proyecto contribuye con el ODM N ° 4: alcanzar la igualdad de género, incrementando la participación de las mujeres en el trabajo y su autonomía económica, meta 8.

Así, el modelo de gestión desarrollado por el PNUD encuentra condiciones políticas e institucionales favorables para difundir y multiplicar esta experiencia entre actores gubernamentales y de la sociedad civil. Al respecto, es importante destacar que la agencia gubernamental instaurada como autoridad de aplicación de la nueva Ley de promoción del microcrédito, actúa como Contraparte Nacional en el Comité de Seguimiento del Componente Socio-productivo de este proyecto: la Secretaría de Políticas Sociales del Ministerio de Desarrollo Social de la Nación. Su participación le ha permitido conocer el buen desempeño logrado por el proyecto, lo cual amplía las posibilidades para replicar esta experiencia en diversos contextos.

4. ESTRATEGIAS

NO SE MODIFICA

Vistas las particularidades contextuales al momento en que se diseñó el proyecto y la posterior ampliación del componente socio productivo al resto de las 5 provincias del NEA y NOA, se han adoptado diversas estrategias de intervención.

Durante la primera etapa (2004- 2007) el proyecto se asentó en tres líneas de acción:

- a) COMPONENTE SOCIO SANITARIO, que tuvo como objetivo el fortalecimiento de la capacidad de respuesta de los servicios de salud a la población más vulnerable en hospitales de la región.
- b) COMPONENTE DE COMUNICACION SOCIAL, el cual apuntó al fortalecimiento de la prevención y el cuidado de la salud del binomio madre-hijo, mediante la difusión de mensajes a través de medios de comunicación.
- c) COMPONENTE SOCIO PRODUCTIVO, cuyo objetivo fue el fortalecimiento de la estrategia gubernamental dirigida a mejorar los niveles de ingresos de los sectores más carecientes del país, a través de la promoción de microcréditos para microemprendimientos en las provincias de Misiones, Tucumán, Chaco y Formosa.

El proyecto, mediante la implementación de estos tres componentes, apuntó a hacer frente a la emergencia sanitaria y contemporáneamente a crear las condiciones para que personas con ingresos muy bajos o nulos, especialmente las mujeres, adquieran o mejoren sus activos, desarrollando actividades productivas de modo de promover su autonomía económica y ampliar sus capacidades dependiendo en menor medida de la provisión pública de servicios sociales y garantizar la seguridad alimentaria de las familias.

En tal sentido, desde el componente socio-sanitario se reparó equipamiento médico, se capacitó a agentes de salud en reanimación cardio pulmonar del neonato y se formó la red de personal técnico para la reparación de equipo médico.

Asimismo, a través del componente de comunicación social se emitieron spot radiales y televisivos, junto a la impresión de afiches destinados al cuidado del embarazo y del niño.

Por su parte, a partir del componente socio productivo se desarrolló y ejecutó un modelo replicable de gestión, destinado a promover organizaciones locales de microcrédito, con base en la creación de un Fondo Rotario y en la especialización de equipos para la ejecución de los

microcréditos. El montaje de este sistema requirió cerca de de dos años, donde el primer año se trabajó fuertemente en la formación de las organizaciones locales al tiempo que se realizó un progresivo trabajo de campo; y el segundo año, se focalizó en la inserción del proyecto en la población objetivo³.

Este último componente se amplía a partir del 01.07.2008 hasta el 31.12.2010, con el fin de alcanzar a la totalidad de las provincias que conforman la Región Crítica, incorporando en tal sentido a Salta, Jujuy, Catamarca, Santiago del Estero y Corrientes. Durante la segunda etapa a implementar, el PNUD coordinará y monitoreará las acciones emprendidas por los distintos actores participantes incorporando al proyecto la experiencia acumulada, en lo que refiere a:

- la estrategia de intervención a seguir, dando cuenta de los riesgos que se presentaron en la ejecución de la primera etapa, lo cual se refleja en el presente documento.
- las metas a alcanzar, las cuales resultan más ambiciosas y precisas que en el período anterior, según la experiencia y organización adquirida.
- los mecanismos de selección a implementar con las contrapartes locales y PAT's, los cuales incorporan criterios nuevos que favorecen la identificación y contratación de institucionales con un perfil más concurrente con la filosofía del proyecto.
- la incorporación de nuevos los procedimientos establecidos por el Comité de Seguimiento, con la utilización de los reglamentos operativos y de crédito actualizados. En tal sentido, se removieron aspectos que obstaculizaban la ejecución, se incorporaron otros y se precisaron las regulaciones existentes.
- el refuerzo de la gestión basada en resultados como concepto rector para la ejecución del proyecto, particularmente respecto a las herramientas de monitoreo y seguimiento. En este sentido, en la etapa anterior se perfeccionaron los instrumentos anteriores y se incorporaron otros, de modo tal de asegurar mayor confiabilidad y celeridad en la producción de datos, lo que en su conjunto permite detección de buenas prácticas, aprendizajes y aspectos a mejorar.

³ Un detalle de los resultados alcanzados durante la primera etapa hasta el 30.08.2007 puede obtenerse a partir de una lectura del Anexo 1: Informe de resultados alcanzados al 30.08.2007.

- la estrategia de salida, la cual comprende un importante número de acciones tendientes a asegurar la sustentabilidad del proyecto tras la intervención del PNUD.
- las claves a tener en cuenta para el desarrollo de capacidades de las ILACs, tanto en relación al servicio que requieren de la Coordinación Nacional, como de los PATs y el Administrador Fiduciario.

El PNUD implementará estos aprendizajes durante la coordinación y el monitoreo de los distintos actores con el objetivo que al finalizar su intervención, al menos cinco nuevas instituciones locales sean fortalecidas en su operatoria microcréditicia, respecto a:

- equipamiento físico y de tecnologías de gestión
- recursos humanos, formación de equipos técnicos, capacitados en aspectos metodológicos del microcrédito, aspectos administrativos para una operatoria eficaz, eficiente y transparente y sensibilizados con respecto a la temática medioambiental.
- capacidad de monitoreo por parte de las Comisiones Directivas Institucionales, con el objetivo que puedan realizar un seguimiento de la gestión y tomar decisiones estratégicas
- activos financieros, teniendo la posibilidad de capitalizar la cartera de crédito según regulación del Reglamento Operativo y de Crédito.
- capital social, suscribiendo convenios con otras organizaciones sociales que permitan alcanzar escala al proyecto.

Objetivos para la segunda etapa del proyecto

En este contexto, para la segunda etapa del proyecto (2008-2010), han sido ratificados y enriquecidos los siguientes objetivos de la primera etapa en el marco de la estrategia del componente socio productivo:

1. En relación a las contrapartes locales:

- a) que las actividades microcrediticias sean asumidas por las contrapartes locales como actividades de largo plazo;
- b) que equipos de trabajo queden especializados en la temática del microcrédito, y que se dediquen a ella en forma exclusiva;
- c) que las actividades microcrediticias sean realizadas en base a una planificación con metas y estrategias concretas para alcanzar una escala que permita a las organizaciones locales ser sustentables en una medida importante.
- d) que el proyecto reciba un seguimiento continuo y compartido, a través de metas definidas y evaluaciones de medio término, que permitan realizar los ajustes necesarios.

Adicionalmente, es la intención del proyecto que otros financiadores se interesen en dar mayor escala a las carteras de microcrédito, con nuevos aportes técnicos y financieros.

Como parte importante de la estrategia de sustentabilidad de las actividades de microcrédito, la progresiva sostenibilidad financiera del proyecto requerirá trabajar con las contrapartes locales para que alcancen en los primeros dos años la combinación virtuosa de varios factores, como:

- Buenas prácticas, para generar una cartera de crédito sana y cobrable en su totalidad.
- Austeridad, con gastos operativos adecuados a la escala de los pequeños créditos.
- Masividad, alcanzando una cantidad de beneficiarios relevante.
- Volumen, expresado en una cartera activa de microcrédito importante.
- Ingresos, a través una tasa de interés que cubra progresivamente los gastos operativos de la actividad microfinanciera desarrollada por las ILACs.

2. En relación a la población objetivo del proyecto:

- a) Microempresarios financiados en sus actividades productivas a partir de microcréditos.
- b) Priorización de las mujeres en el otorgamiento de créditos, especialmente jefas de hogar.
- c) Incremento de los ingresos familiares del microempresario.
- d) Incremento de los activos productivos de la microempresa.
- e) Incremento del personal empleado en la microempresa.

f) Mejora del desempeño técnico, de gestión y ambiental de la microempresa.

Asimismo, en la segunda etapa se incorporarán como líneas de acción estratégica el desarrollo de capacidades locales para la protección del medio ambiente, la mejora de los procesos productivos y gestión comercial, y la sistematización y difusión del modelo de gestión desarrollado en el marco de la experiencia del proyecto. En tal sentido, sus objetivos son:

1. Capacitar equipos técnicos y beneficiarios en la prevención y el cuidado del medio ambiente.
2. Capacitar a microempresarios en procesos productivos y de gestión.
3. Sistematizar y difundir una Guía Operativa de Gestión del proyecto de microcrédito para los actores interesados en la materia.
4. Evaluar las condiciones mejoradas a través del proyecto en las contrapartes locales y en los beneficiarios. Sistematizar, publicar y difundir este conocimiento.

Para alcanzar los objetivos propuestos en relación a las contrapartes locales (5 objetivos) y la población objetivo (6 objetivos), durante las dos etapas del componente socio productivo se desarrollará el mismo esquema de gestión. En los párrafos siguientes se expone dicho marco de acción.

El donante ha aportado los recursos al Proyecto para su ampliación y el PNUD se ocupará de su coordinación y seguimiento. Continúa la acción del Comité de Seguimiento (CS) integrado por el donante, el organismo ejecutor y la contraparte nacional para acordar las acciones que se desarrollan durante la ejecución del proyecto y fijar la dirección, lineamientos y las prioridades a seguir. Asimismo, considerando que el Ministerio de Desarrollo Social, a través de la Comisión Nacional de Microcrédito, se encuentra implementando un programa de apoyo a instituciones de microcrédito, se realizará un esfuerzo adicional de coordinación con los gobiernos provinciales, a fin de potenciar los esfuerzos mutuos hacia el sector.

En este contexto, el PNUD continuará trabajando durante la segunda etapa con los siguientes criterios:

Mantendrá la figura del Administrador Fiduciario (AF) del Fondo Rotatorio, para otorgar microcréditos a través de acuerdos con organizaciones locales de las provincias, denominadas Instituciones Locales Administradoras de Créditos (ILACs). La duración del Fondo Rotatorio es de diez años y excede a la duración del proyecto, más dedicada a la puesta en marcha de las contrapartes locales. A la finalización del proyecto, los recursos seguirán siendo utilizados por el Administrador Fiduciario para ampliar las actividades de microcrédito administradas por las ILAC's, con las pautas del reglamento de crédito del proyecto.

Dado que parte de la ampliación del aporte del donante tiene como finalidad el fortalecimiento del Fondo Rotatorio por USD 500 mil, se realizarán las gestiones necesarias para que, en el marco de la normativa del PNUD, el nuevo donativo incremente el fondo fiduciario actual. La estrategia de incrementar el Fondo Rotatorio vigente y no crear otro adicional responde a dos objetivos: a) aprovechar el modelo de gestión actual, los materiales legales y técnicos disponibles y la experiencia acumulada por los distintos actores del proyecto, y b) optimizar la articulación y programación de los recursos disponibles de todo el proyecto respecto a los desembolsos y cancelaciones de las contrapartes locales al fondo rotatorio, necesarias para financiar a ILACs con distintos requerimientos financieros y grados de evolución.

El Comité de Seguimiento del componente socio-productivo encargará una evaluación externa del desempeño del Administrador Fiduciario de la primera etapa del proyecto en función de la cual decidirá la recontractación directa del mismo para administrar el Fondo Rotatorio ampliado por esta revisión o la realización de un proceso competitivo para la selección de un nuevo Administrador Fiduciario para la totalidad del Fondo ampliado.

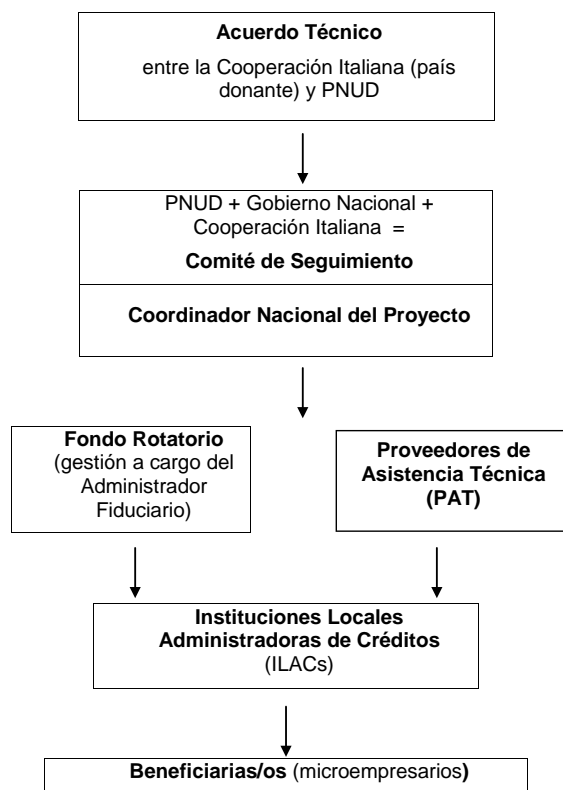
Paralelamente a la integración del Fondo, el PNUD llamará a concurso/licitación para contratar a proveedores internacionales de asistencia técnica en microcrédito, denominadas PAT, que serán responsables de proponer potenciales ILACs al Comité de Seguimiento, transferirles la metodología crediticia en las nuevas provincias a incorporar, para que estas puedan llegar a los beneficiarios del Proyecto. Eventualmente, de ser necesario la Coordinación Nacional del proyecto podrá tomar a su cargo tareas de asistencia técnica a las ILACs.

El proyecto fortalecerá una estructura organizacional apta para lograr los fines propuestos, ágil y adecuada para recibir, administrar, distribuir y controlar los fondos otorgados por el donante. Este fortalecimiento se realizará a través de la asistencia técnica de los PAT o eventualmente de la Coordinación Nacional a las ILACs, mediante dos fuentes de financiamiento:

- créditos del Fondo Rotatorio, destinados a financiar sus carteras de microcrédito;
- aportes no reembolsables, destinados a financiar sus gastos operativos durante el período de puesta en marcha de cerca de dos años.

Durante el período de ejecución del proyecto, el Comité de Seguimiento mantendrá regulada la tasa de interés a los beneficiarios. Esta tasa ayudará a las instituciones a que vayan tomando el hábito de cubrir sus gastos con ingresos genuinos, orientando sus acciones al desarrollo de esquemas sustentables. El Comité de Seguimiento estará facultado a revisar y ajustar la tasa de interés del proyecto, para mitigar los efectos de la inflación existente y de otros posibles cambios en las condiciones macroeconómicas.

Para mejor ilustración, a continuación se exhibe el Organigrama Funcional del Proyecto, que contiene a los participantes que tienen un rol de dirección en el nivel superior, de apoyo logístico y seguimiento en un nivel intermedio, y de apoyo a los beneficiarios en el nivel inferior.



Los principales lineamientos para la implementación de la estrategia adoptada, que fueron implementados *durante la primera etapa y se implementarán en la segunda*, son:

PREPARACION

1. Elección de PATs internacionales (encargados de la asistencia técnica) y de las contrapartes locales (responsables de la asignación de los fondos para el financiamiento de los microemprendimientos en las provincias).
 - i) Los PATs internacionales deberán tener personería jurídica en el país. Se seleccionarán a través de un concurso/licitación realizado por el PNUD según sus reglas de contratación, y de acuerdo a las pautas establecidas por el Comité de Seguimiento, el que aprobará la selección según lo establecido en el Acuerdo Técnico suscripto entre el PNUD y la Cooperación Italiana para el Desarrollo.
 - ii) Las entidades de ILAC serán propuestas por los Proveedores de Asistencia Técnica y aprobadas por el Comité de Seguimiento, Dichas contrapartes

deberán poseer personería jurídica y reunir las condiciones de elegibilidad establecidas en los reglamentos del proyecto, y las fijadas por el Comité de Seguimiento en los Términos de Referencia de la Licitación Internacional. En este sentido, se considerarán entre otros los siguientes aspectos:

- La visión de la organización alineada a los objetivos del proyecto.
- La presencia in situ e inserción de la organización en su medio.
- El trabajo orientado a las mujeres y Población Objetivo.
- La permanencia, para garantizar servicios en el largo plazo.
- La solidez institucional relacionada a la Comisión Directiva y los Recursos Humanos
- La experiencia en microcrédito.

2. Suscripción de convenios de asistencia técnica y financiera entre los PAT y las contrapartes locales con la expresión de acuerdo por parte de la Coordinación Nacional del Proyecto.

Los equipos de trabajo de la ILAC se seleccionarán de manera conjunta entre el PAT y la contraparte local.

3. Los PATs Internacionales deberán acreditar experiencia en la temática del microcrédito, y en gestión de fondos provenientes de organismos internacionales, así como demostrar o desarrollar capacidad de prestar asistencia técnica in situ. Durante el período de contratación los PAT's deberán asistir a las ILAC's a que desarrollen las capacidades suficientes para garantizar la entrega y recupero de los microcréditos del sector microempresarial. Además, las ILAC's deberán asegurar o alcanzar:

- i) permanencia, para prestar servicios financieros a largo plazo;
- ii) presencia in situ, a través de actividades que se puedan relacionar con la estrategia del proyecto y que puedan generar complementariedad o sinergia;
- iii) escala, a fin de alcanzar a una masa crítica importante de beneficiarios;
- iv) focalización, con el objeto de llegar a las mujeres y a la población pobre;

- v) conocimiento del mercado, deberán estar comprometidos con la comunidad local directa o indirectamente a través de miembros u organizaciones locales representativas y reconocidas por dicha comunidad;
 - vi) capacidad de reducir los costos de gestión a un nivel adecuado al de un pequeño crédito;
4. Constitución de Comités de Gestión Locales, conformados por los PAT's internacionales e ILAC seleccionadas, que desempeñaran las funciones establecidas por este documento y las que surjan de los Reglamentos Operativo y de Crédito y las normas y procedimientos que el PNUD y el Donante convengan, de acuerdo a su normativa y a la legislación nacional vigente.
 5. *Durante la primera etapa se constituyó un fondo fiduciario de USD 1.000.000, el cual se fortalecerá en la segunda etapa en USD 500.000, alcanzando así un volumen total de USD 1.500.000 a aplicarse en las nueve provincias.*

Los mecanismos de gestión del fondo fiduciario destinado al microcrédito son los establecidos por el Comité de Seguimiento dentro de los Reglamentos Operativo y de Crédito del proyecto, y forman parte de un contrato de fideicomiso suscripto con el PNUD con un Administrador Fiduciario, que es una entidad con capacidad y experiencia suficiente seleccionada por dicho Comité, respetando las normas pertinentes del PNUD.
 6. Suscripción de un Contrato Marco entre el Administrador Fiduciario y las contrapartes locales.

EJECUCION:

7. Las contrapartes locales y sus equipos, responsables por la evaluación de los proyectos deberán capacitarse con las organizaciones internacionales para acreditar buenas prácticas de microcrédito en el trabajo con microempresarios. En este sentido, se aplicarán criterios de selección de micro emprendimientos que fomentan una efectiva promoción social -que permiten al emprendedor mejorar sus ingresos y alcanzar un ingreso compatible con el salario mínimo- y, al mismo tiempo, sean sostenibles y sustentables, entendiendo a esto último como el equilibrio entre las variables económicas, sociales, de género y ambientales.

8. Los microcréditos estarán destinados a microempresas y microemprendimientos que poseen una antigüedad o experiencia en la actividad superior a los 12 meses (doce meses), para financiar pequeños proyectos individuales o asociativos. Su concesión estará subordinada a la previa definición de las características del crédito en lo que se refiere a la garantía, plazos de pago, amortizaciones, intereses y moneda. El monto máximo otorgado a cada beneficiario será de hasta USD 5.000. Los microcréditos estarán dirigidos a las personas o grupos vulnerables que cumplan con los requisitos a establecerse en el plan operativo, capaces de llevar a cabo un emprendimiento productivo. Se promoverá especialmente la presentación de proyectos encarados por mujeres. La identificación y selección de los beneficiarios se realizará a través de las contrapartes elegidas, con el apoyo de los PATs Internacionales.
9. Los microcréditos financiarán pequeños equipamientos, herramientas de trabajo, insumos y otras inversiones que se constituyan como capital de trabajo, que no se encuentren incluidos en los productos y actividades no financiables, establecidos en el Reglamento de Crédito.
10. Los beneficiarios deberán presentar su documentación y una propuesta en la cual este claramente definido el destino del crédito y la actividad que realizan. Asimismo, debe incluir toda la información y variables necesarias para sustentar su aprobación. Las contrapartes locales deberán asistirlos en la formulación de esta propuesta, así como en el seguimiento de su implementación. A los beneficiarios de los microcréditos se les requerirá la presentación de una garantía de carácter solidaria u otras que defina el Comité de Seguimiento en el Reglamento de Crédito.
11. La evaluación y seguimiento de las inversiones, así como la asesoría de crédito a los beneficiarios seleccionados será realizada por contrapartes locales con el asesoramiento técnico de los PATs internacionales.

MONITOREO Y SUPERVISIÓN:

12. El Monitoreo y seguimiento de los actores del proyecto estará a cargo de la Coordinación Nacional. Para ello se hará uso de los siguientes instrumentos de gestión:

- i) Reportes mensuales de estado de cartera y de sustentabilidad, presentados por la ILAC con la asistencia técnica del PAT.
- ii) Informe técnico-financiero trimestral presentado por el PAT, según acuerdo firmado con el PNUD.
- iii) Informe mensual del AF que incluye: estado de desembolsos acumulados a las ILAC's; informe técnico síntesis del estado de las carteras de microcrédito, entre otros.
- iv) Informe trimestral sobre estado financiero del fondo rotatorio presentado por el Administrador fiduciario, según acuerdo firmado con el PNUD.
- v) Auditorias
- vi) Evaluación de medio término y final, según lineamientos que acuerda el Comité de Seguimiento.
- vii) Visitas de seguimiento y monitoreo en terreno.

13. Las funciones de monitoreo y seguimiento del proyecto estarán a cargo del Comité de Seguimiento, quien fijará la dirección, lineamientos y las prioridades a seguir.

Además de estas acciones, para *la segunda etapa* del proyecto se prevé:

14. La Promoción de una red social de microcrédito, integrada por instituciones impulsadas por el proyecto en las provincias de la Región Crítica. Esta red tendrá como objetivo el intercambio de experiencias entre las organizaciones participantes, como así también la promoción de acciones conjuntas que potencien la gestión de recursos ante otros financiadores. Para ello se llevarán a cabo reuniones, talleres, actividades de intercambio que permitan unificar criterios de actuación y, se promoverá la suscripción de acuerdos que resulten de mutuo beneficio entre las partes.

15. La capacitación de los microempresarios para la mejora de sus procesos productivos y gestión y comercialización. Esta capacitación estará a cargo de profesionales y/o instituciones especializadas en las distintas disciplinas donde se observen necesidades de intervención.

16. La promoción de actividades relacionadas al cuidado del medioambiente en las provincias de Catamarca, Salta, Jujuy, Santiago del Estero y Corrientes. Fundamentalmente, con aquellos emprendimientos que pueden manifestar distintos grados de riesgo ambiental derivado de los procesos productivos básicos ó de transformación de bienes, incluso de manipuleo de materias primas ó insumos con dichas características. Asimismo, se buscará asistir directamente a microempresarios en el mejoramiento de las condiciones y procesos productivos.

Para lograr este objetivo se prevén dos acciones. Por un lado, la incorporación, en el equipo técnico de cada PAT, de un experto en temas ambientales. Este profesional será un generalista que tendrá la responsabilidad de realizar trabajo de campo, hacer análisis de riesgo ambiental, relevar la demanda de los emprendimientos y la oferta de asistencia técnica local, con el fin de presentar la solicitud de recursos al proyecto cuando requiera de conocimiento más especializado. Los análisis de riesgo ambiental a desarrollar podrán incluir, entre otros aspectos:

- Diagnósticos ambientales de la zona de trabajo de las ILACs ó ámbito de aplicación.
- Definición de criterios de elegibilidad ambiental, para los proyectos a financiar, considerados potencialmente peligrosos para el medio ambiente, o de pautas básicas a alcanzar que permitan la construcción de una línea de base para el seguimiento de la sustentabilidad medioambiental de estos proyectos.
- Elaboración de listados de temas y actividades productivas que pueden resultar nocivas para el medio ambiente.
- Uso de indicadores de seguimiento, sobre la evolución de los temas listados anteriormente.
- Medidas de mitigación, propuestas en general para la zona de trabajo.

Por otro parte, se creará un fondo para la tercerización de actividades de asistencia en producción segura y eficiente a los emprendimientos de producción. Entre las actividades de asistencia técnica medioambiental, se incluye la capacitación para la prevención y acciones de mitigación en:

- utilización de tecnologías apropiadas
- reducción, tratamiento o disposición de residuos
- restauración de los recursos dañados
- cambio de sitios de, procesos, materiales, etc.
- utilización de controles de contaminación, tratamiento de residuos, etc.

También se trabajará en el desarrollo de buenas prácticas de producción, orientando a los emprendedores a desarrollar actividades seguras, sanas y eficientes.

Este conjunto de actividades serán realizadas por el PAT, por técnicos y especialistas contratados por el proyecto o de instituciones tecnológicas, educativas y ONGS de la comunidad.

17. La elaboración de productos de conocimiento a fin de sistematizar y difundir la experiencia de gestión del Componente Socio-Productivo. La tarea consistirá en la sistematización de la metodología del proyecto, a fin de plasmar en un documento el modelo de gestión de microcrédito para su difusión y eventual utilización en otras experiencias similares. Se tratará de favorecer la difusión de metodologías y aprendizajes del proyecto, a través de distintos medios de capacitación y asistencia que podrán ser realizados por el PNUD y/o por los actores del proyecto.

18. La evaluación de los resultados obtenidos en el marco del proyecto con las contrapartes locales y la población objetivo durante la ejecución y a la finalización de la asistencia del PAT a la ILAC. Se realizará a través del seguimiento continuo de indicadores de resultado, y mediante la contratación de estudios y evaluaciones específicos. A tal fin se construirá una línea de base que contemple variables sociales, productivas y del crédito otorgado, para aplicar a una muestra de los microempresarios financiados, a fin de observar la mejora en las condiciones de vida de personas en situaciones de pobreza o vulnerabilidad. Asimismo, se procurará, en base a la disponibilidad presupuestaria del proyecto, comparar la evolución de estas variables con otros microempresarios que no hayan recibido financiamiento. También el proyecto evaluará su efecto en el fortalecimiento de las ILAC's, a partir de la realización de estudios, procurando que incorporen criterios y buenas prácticas reconocidas internacionalmente para evaluaciones

sobre efectos de microcrédito en contrapartes locales, unidad productiva y en condiciones de vida de la población alcanzada. Asimismo, será importante incluir variables de género en el estudio, a fin de determinar el efecto del proyecto sobre la población femenina, en relación a su empoderamiento y autonomía económica.

19. La realización de actividades de prensa y difusión del proyecto y elaboración de materiales, como folletos, afiches y otros, que den visibilidad al donante y al PNUD en el marco de las actividades del proyecto, sus resultados y sus actores participantes.

4.1 Contribución del PNUD

NO SE MODIFICA

En el marco de la estrategia en la Argentina, el interés del PNUD *en la primera etapa* del componente socio productivo fue realizar una experiencia que permitiera el acceso de 1.000 familias al microcrédito y lograr el desarrollo de un modelo de cooperación para la gestión del microcrédito. Asimismo, paralelamente fue creciendo la consideración del microcrédito en el marco de la política pública, evolucionando hacia distintas herramientas legales y operativas de una orientación similar.

En la *segunda etapa* del proyecto, el interés del PNUD está orientado a:

- afianzar la presencia del proyecto en las provincias más pobres del país, mediante la promoción de la población objetivo y las organizaciones locales en estas provincias; y
- consolidar el desarrollo de este modelo de gestión y las herramientas desarrolladas en el proyecto, para que puedan ser sistematizadas y utilizadas en beneficio de las políticas públicas de lucha contra la pobreza.

De este modo, se busca fortalecer las capacidades del país para que pueda generar soluciones en una escala similar a la que presenta el problema que se desea enfrentar. En este caso, se trata de cubrir la demanda insatisfecha de miles de emprendimientos y microempresas de las nueve provincias pertenecientes a la Región Crítica del norte del país, con el fin de reducir las condiciones de pobreza y vulnerabilidad de esta población, principalmente integrada por mujeres y niños.

Según estimaciones de realizadas por un estudio del PNUD⁴ la demanda potencial de microcrédito para el año 2001 era de 1.3 millones personas aproximadamente, por un volumen de \$ 1.600 millones en créditos. Ello equivale a un crédito promedio de \$1.227. De manera similar, la Fundación Andares, estima para el año 2008 una demanda potencial de 1.6 millones de personas aproximadamente⁵. Cabe destacar que esta demanda potencial encuentra una gran brecha con respecto a la oferta; según la misma institución en el 2008 acceden sólo 40.000 personas (3% de la demanda potencial estimada) a este tipo de servicio financiero, estimándose que para el año 2012, dicho guarismo se ubicará en torno al medio millón. Estos valores, dan cuenta del desafío que tiene por delante el Estado y la sociedad civil para llevar a cabo un programa de microcrédito que pueda dar respuesta a la demanda y así, alcanzar a los sectores más vulnerables de la sociedad.

La replicabilidad de este modelo de gestión, se verá facilitada por la existencia de materiales operativos y legales necesarios para sostener su ejecución, que han sido probados y ajustados, tales como:

- Documentos de base, reglamentos operativos y de crédito, orientados a promover buenas prácticas de microcrédito y regular la actividad.
- Contratos entre las entidades locales y el Administrador Fiduciario, con procedimientos para el financiamiento de carteras de microcrédito.
- Contratos del proyecto con los PAT, como entidades de asistencia técnica y financiera a las ILACs.
- Contratos entre los PAT y las entidades locales.
- Procedimientos para la selección y seguimiento de ILACs, AF y PAT.
- Sistemas de capacitación y asistencia técnica a las ILACs.
- Sistemas de monitoreo y seguimiento del proyecto en cada ILAC y provincia.
- Conocimiento sobre las condiciones de cobertura y sustentabilidad de los programas y sobre las características sociales y productivas de la población beneficiaria. Mejoría sobre la población respecto a los objetivos trazados.

⁴ Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (2006). Microfinanzas en la Argentina. Buenos Aires, PNUD .

⁵ <http://www.fundacionandares.org/index.php?pid=49>

- Pautas probadas para lograr una mayor institucionalidad y sustentabilidad en la actividad microfinanciera.

El proyecto ha efectuado una inversión inicial importante para desarrollar estos instrumentos teniendo en cuenta el contexto regional, institucional, legal y de usos y costumbres aplicables a estas actividades en la Argentina. Esta inversión permitirá un gran ahorro de recursos en la replicación de esta experiencia en las cinco provincias designadas para su ampliación ó en nuevas experiencias externas al proyecto. Lógicamente, esta ampliación se realizará sobre la base de aprovechar los acuerdos realizados hasta el presente con los actores institucionales y generar los nuevos acuerdos que fueran necesarios.

4.2 Estrategia de salida

NO SE MODIFICA

El desarrollo de condiciones de sustentabilidad en las contrapartes locales resulta uno de los aspectos prioritarios de la estrategia de salida, e involucra a una serie de factores concurrentes entre los cuales hay aspectos centrales a trabajar con las ILACs en el período de puesta en marcha, como la institucionalización del proyecto en el largo plazo y su sostenibilidad financiera.

Idealmente, las organizaciones deberían transformarse en instituciones de microcrédito, pero esto no siempre es compatible con su visión institucional. En lo inmediato, se trabajará para lograr una imagen propia del proyecto en la comunidad, con pautas claras que lo relacionen a una propuesta de desarrollo. En este sentido, el proyecto trabajará para crear equipos de microcrédito especializados y consolidar el compromiso de las comisiones directivas, que será importante para lograr el aporte continuo de las autoridades de las ILACs y su empeño en la supervisión de los equipos.

El logro de la sostenibilidad financiera apunta a que la propia ILAC logre afrontar de manera creciente los gastos que realiza, con ingresos percibidos de la tasa de interés que pagan los beneficiarios. Con buenos índices de recuperación del crédito, una administración austera y

una cartera de microcrédito relativamente masiva, las ILACs podrán avanzar hacia su punto de equilibrio operativo y exhibir indicadores de una práctica sustentable desde el punto de vista social, ambiental y financiero, que facilite las condiciones para continuar la actividad y realizar gestiones ante otros financiadores.

Asimismo, durante la implementación del proyecto se ejecutarán diversas acciones que apuntan a fortalecer la autonomía de las instituciones y la estrategia de salida del proyecto, como las siguientes:

a. El proyecto buscará generar actores permanentes. Las contrapartes locales continuarán recibiendo financiación del fiduciario una vez finalizado el proyecto y, de tener un buen desempeño, tendrán la posibilidad de incorporar a su patrimonio una parte importante de la cartera de microcrédito que administrarán. De este modo, serán fortalecidas patrimonialmente a fin de mejorar sus condiciones económicas para la gestión de recursos ante otros financiadores. Asimismo, a lo largo de la ejecución se fortalecerá al Administrador Fiduciario en relación a su rol de apoyo al cierre del proyecto PNUD.

b. Cuando promedie el proyecto, el Comité de Seguimiento habilitará el ajuste de la tasa de interés promocional de los microcréditos, de modo tal que las organizaciones cuenten con una herramienta más para lograr el punto de equilibrio operativo. Acabada la intervención del PNUD, se liberará la tasa de interés, que pasa a ser decidida por las instituciones locales y respetando los límites establecidos en el Reglamento de Crédito. Si el proceso es eficiente, en esa etapa del Proyecto las ILACs estarán cerca de alcanzar su sustentabilidad financiera, con lo cual no deberían incrementar notoriamente la tasa de interés para seguir asistiendo crediticiamente a los microempresarios en su zona de trabajo.

c. Paralelamente, el Comité de Seguimiento autorizará la realización de la descentralización de las decisiones de crédito, que son asumidas por las ILACs que tienen recursos humanos formados en el proyecto, con cierta experiencia, una importante cantidad de beneficiarios y buena calidad de su cartera crediticia.

d. Asimismo, se fortalecerán las Comisiones Directivas de las Instituciones locales con el objetivo que las mismas cuenten con herramientas de monitoreo y seguimiento de la gestión

una vez que se retira el apoyo técnico del proyecto, y a partir de allí puedan tomar decisiones estratégicas para la organización y gestión de nuevas fuentes de financiamiento al proyecto.

e. Luego de la asistencia técnica del PAT, la Coordinación Nacional realizará actividades de monitoreo y seguimiento directamente con las ILAC's durante un período mínimo de tiempo, lo cual contribuye a que las ILAC's trabajen con autonomía al tiempo que se sienten acompañadas por el proyecto.

f. Por otra parte, el proyecto apoyará la generación de redes locales entre las contrapartes locales del proyecto, a fin de generar mejores condiciones institucionales de cierre.

g. Los microempresarios serán fortalecidos en la sustentabilidad de sus negocios a partir del financiamiento de sus actividades, la capacitación para la mejora de sus procesos productivos y de gestión, y el desarrollo de planes medioambientales que procuren la sustentabilidad de la unidad productiva en su entorno inmediato.

5. MARCO DE RESULTADOS Y RECURSOS

NO SE MODIFICA

En la primera etapa del proyecto, se esperaba beneficiar aproximadamente a 1.000 familias mediante la implementación de microcréditos, los cuales estaban especialmente orientados a mujeres pobres jefas de hogar desocupadas con hijos y que posean habilidades y/o capacidades potenciales a desarrollar en emprendimientos productivos. Para fines de 2007, época en que el proyecto se retiraba de las provincias, el número de microempresarios financiados históricamente se ubicaba en los 2.300 aproximadamente.

Asimismo, se buscaba atenuar los indicadores de malnutrición en las provincias arriba mencionadas para la primera etapa. Por otro lado, se esperaba aumentar la capacidad de respuesta de los servicios públicos de salud, especialmente las maternidades de las provincias seleccionadas. Teniendo en cuenta la cantidad de partos por año que atendían en cada maternidad se esperaba que, indirectamente, los beneficiarios superasen las 15.000 personas.

Respecto a la provisión de medicamentos, la población beneficiaria alcanzaría a 50 mil personas. Para el resto de los insumos médicos y reactivos, la población beneficiaria sería de 15.000 personas.

Por último, mediante las actividades de comunicación social y educación comunitaria, se esperaba mejorar el estado nutricional y de salud de los niños pertenecientes a los sectores populares de todas las provincias del norte argentino (más de tres millones).

Los objetivos propuestos fueron alcanzados e incluso, en muchos casos, superados. Los resultados de la primera etapa del proyecto, entre los años 2004 y fines de 2007, pueden observarse en el Anexo1 del presente documento.

Al finalizar la segunda etapa del proyecto, desde el 1º de julio de 2008 hasta el 31 de diciembre de 2010, en las cinco provincias a incorporar en el proyecto, se esperan obtener los siguientes productos y resultados:

Producto 1: Esquemas de microcrédito sustentables desarrollados en organizaciones sociales, de 5 provincias del norte argentino.

- Hay al menos una ILAC en 5 nuevas provincias del norte argentino: Salta, Jujuy, Catamarca, Santiago del Estero y Corrientes.
- Las contrapartes locales tienen esquemas sostenibles de sus actividades microfinancieras, que se manifiestan en:
 - La existencia equipos de trabajo especializados en microcrédito, con experiencia mayor a un año.
 - Un índice de incobrabilidad promedio, inferior al 5% de la cartera de microcrédito.
- Existe de una red asociativa promovida por el proyecto, integrada por contrapartes locales de las distintas provincias.

Producto 2: Microempresarios asistidos financieramente para el desarrollo de actividades productivas, con mayores niveles de ingresos al finalizar el proyecto, haciendo especial énfasis en las mujeres jefas de hogar.

- 2.000 nuevas microempresas y sus familias han accedido a microcréditos en estas cinco provincias.
- Al finalizar el proyecto las contrapartes locales han otorgado más de 4.000 créditos.
- Más de 50% son mujeres beneficiarias.
- Más del 30% son mujeres jefas de hogar.
- Al cabo de un año de permanecer en el programa de microcrédito, los microempresarios incrementan:
 - 60%, en promedio, sus ingresos familiares.
 - 40%, en promedio, el personal ocupado de sus microempresas.
 - 60%, en promedio, de los activos productivos de sus microempresas (incluye máquinas y equipamiento, insumos y mercaderías, terminadas o en proceso), excluyendo inmuebles y bienes del hogar.

Producto 3: Capacidades locales desarrolladas en la prevención y el cuidado del medio ambiente, y en procesos productivos y gestión comercial.

- Al menos 5 equipos de trabajo capacitados en análisis de riesgo medioambiental.
- Al menos 1 análisis de riesgo ambiental desarrollado para cada una de las organizaciones sociales fortalecidas en el proyecto.
- Al menos 30% de los beneficiarios ha participado en actividades voluntarias de capacitación y/o fortalecimiento técnico y cuidado del medioambiente.

Producto 4: Sistematización y difusión de los aprendizajes y conocimientos del proyecto a nivel técnico y metodológico para reforzar la estrategia gubernamental dirigida a mejorar las condiciones de vida de los sectores más vulnerables.

- Guía para la Gestión de proyectos de Microcréditos.

- Un estudio sobre los efectos en las organizaciones asistidas, del acceso al microcrédito y las mejoras producidas en la unidad familiar y en el rol de la mujer en las 5 provincias.
- Se han difundido los aprendizajes y conocimientos del proyecto, a nivel técnico y metodológico, a través de publicaciones, documentos y actividades de difusión y capacitación.

MARCO DE RESULTADOS Y RECURSOS DEL PROYECTO PERIODO 30.04.2004 – 31.12.2007

Componente	Cuenta	Descripción	Ejecución 2004 al 2007
Actividad 1: Coordinación y Monitoreo	71300	Coordinador Nacional	\$ 88,841
	71405	Asistencia Coordinación	\$ 35,572
	71600	Viajes	\$ 3,754
	74500	Misceláneos	\$ 3,965
	Subtotal 1		\$ 132,132
Actividad 2: Socio - Productivo	71300	Consultores	\$ 30,907
	72100	Contratos ONGi y IAC's	\$ 552,361
	72100	Contrato Administrador Fiduciario	\$ 37,434
	72600	Fondo Rotatorio	\$ 1,000,000
	72800	Equipamiento informático	\$ 3,926
	71600	Viajes	\$ 13,727
	74500	Misceláneos	\$ 8,288
Subtotal 2		\$ 1,646,643	
Actividad 3: Socio - Sanitario	71300	Consultores	\$ 25,715
	72100	Reparación equipo médico	\$ 73,008
	72300	Compra fármacos e insumos terapeuticos	\$ 151,427
	71600	Viajes	\$ 2,838
	74500	Misceláneos	\$ 23,079
Subtotal 3		\$ 276,067	
Actividad 4: Comunicación Social	72100	Emisión pauta radial y televisiva	\$ 45,761
	74200	Material Audio Visual	\$ 6,443
	74500	Misceláneos	\$ 2,544
Subtotal 4		\$ 54,747	
Subtotal 1 + 2 + 3 + 4			\$ 2,109,590
	75100	GMS	\$ 105,503
	76100	Pérdida / Ganancia por tipo de cambio	\$ 654
EJECUCIÓN TOTAL 2004 AL 2007			\$ 2,215,747

Los importes consignados corresponden a los compromisos devengados desde el 30.04.2004 al 31.12.2007, según los estados financieros del PNUD expresados a través del Informe de Gastos Combinados (CDR) y correspondientes observaciones realizadas por el proyecto durante los años 2004, 2005, 2006 y 2007.

Los valores están expresados en dólares.

MARCO DE RESULTADOS Y RECURSOS DEL PROYECTO PERIODO 01.01.2008 – 31.12.2010

<p>Resultado esperado como se menciona en el Marco de Resultados del Programa de País <i>Pequeñas y Medianas Empresas (PyMEs) productivas privadas asistidas para consolidar la generación de empleo e ingresos sustentables, que contribuye a reemplazar la asistencia social directa.</i></p>			
<p>Indicador de resultados como se menciona en el Marco de Resultados y Recursos del Programa de País, incluyendo bases y objetivos <i>Lina de Base: año 2004: provincias con altos niveles de pobreza sin asistencia financiera inclusiva. Carencia de entidades locales capacitadas para administrar microcrédito.</i> <i>Indicador: # de beneficiarios de microcréditos; proporción de mujeres beneficiarias; # de provincias asistidas; # contrapartes locales formadas.</i> <i>Objetivo: Para el período 2008/2010: 2000 nuevos beneficiarios de microcrédito en 5 nuevas provincias de la Región Crítica, con más de 1000 beneficiarias mujeres en las nuevas provincias del norte incorporadas.</i></p>			
<p>Nombre e identificación del Proyecto: PNUD ARG 04/021 "Acciones para la reducción de la pobreza y mejorar las condiciones de vida de madres y niños en Argentina, Paraguay y Uruguay" Py. ID 00035556</p>			
Productos esperados	Resultado a 2010	Actividades	Insumos
1. Esquemas de microcrédito sustentables desarrollados en organizaciones sociales, de 5 provincias del norte argentino.	1.1. Hay al menos una ILAC en 5 nuevas provincias del norte argentino: Salta, Jujuy, Catamarca, Santiago del Estero y Corrientes. 1.2. Las contrapartes locales tienen esquemas sostenibles de sus actividades microfinancieras, que se manifiestan en: 1.2.1. La existencia equipos de trabajo especializados en microcrédito y gestión con al menos un año de experiencia en el proyecto PNUD. 1.2.2. Un índice de	1.1 Coordinar, monitorear y seguir la evolución de los proyectos y el desempeño de los actores del proyecto. 1.2 Seleccionar y contratar los PATs internacionales de asistencia técnica. 1.3 Seleccionar a las contrapartes locales. Suscripción de acuerdos entre éstas y los PAT. 1.4 Selección y contratación de la entidad administradora del fondo rotatorio. 1.5 Creación de los Comités de Gestión Locales. 1.6 Capacitar a las contrapartes	Coordinación Nacional (71300) USD 145.500 Consultores (71300) USD 22.200 Contratos PAT / ILAC's (72100) USD 695.100 Contrato AF (72100) USD 44.200 Misceláneos (74500) USD 3.237

	<p>incobrabilidad promedio, inferior al 5% de la cartera de microcrédito.</p> <p>1.3. Existe de una red asociativa promovida por el proyecto, integrada por contrapartes locales de las provincias.</p>	<p>locales en gestión y metodología microcréditicia.</p> <p>1.7 Contratar especialistas para diagnóstico institucional, evaluación de medio término y fortalecimiento en microcrédito in situ.</p> <p>1.8 Auditorias a contrapartes locales y demás participantes.</p> <p style="text-align: right;">SUBTOTAL 1</p>	<p>Viajes (71600) USD 18.000</p> <p style="text-align: right;">USD 928.237</p>
<p>2. Microempresarios asistidos financieramente para el desarrollo de actividades productivas, con mayores niveles de ingresos al finalizar el proyecto, haciendo especial énfasis en las mujeres jefas de hogar.</p>	<p>2.1. 2000 nuevas microempresas y sus familias han accedido a microcréditos en estas cinco provincias.</p> <p>2.2. Al finalizar el proyecto las contrapartes locales han otorgado más de 4.000 créditos.</p> <p>2.3. Más del 50% de los beneficiarios son mujeres</p> <p>2.4. Más del 30% son mujeres jefas de hogar.</p> <p>2.5. Al cabo de un año de permanecer en el programa de microcrédito, los microempresarios incrementan:</p> <p>a. 60% en promedio sus ingresos familiares.</p> <p>b. 40% en promedio el personal ocupado</p> <p>c. 60% en promedio sus activos</p>	<p>2.1. Fortalecer el fondo rotatorio y financiar a las contrapartes para que éstas a su vez financien a microempresarios</p> <p>2.2 Identificar a los microemprendimientos a financiar.</p> <p>2.3 Otorgar y realizar seguimiento de los microcréditos entregados a los microempresarios.</p>	<p>Fondo Rotatorio (72600) USD 500.000</p>

	productivos.		SUBTOTAL 2	USD 500.000
3. Capacidades locales desarrolladas en la prevención y el cuidado del medio ambiente, y en procesos productivos y gestión.	3.1 Al menos 5 equipos de trabajo capacitados en análisis de riesgo medioambiental. 3.2 Al menos 1 análisis ambiental (AA) desarrollado para la zona geográfica de intervención de cada una de las organizaciones sociales fortalecidas en el proyecto. 3.3. Al menos el 30% de los microempresarios ha participado en actividades voluntarias de capacitación y/o fortalecimiento técnico y cuidado del medioambiente	3.1 Asistir técnicamente de manera directa en protección del medio ambiente a los microempresarios y las entidades locales alcanzadas. 3.2 Asistir técnicamente de manera directa en procesos productivos y gestión comercial a los microempresarios alcanzados.		Subcontratos (72600) USD 80.000 Viajes (71600) USD 12.000 Misceláneos USD 3.000
			SUBTOTAL 3	USD 95.000
4. Sistematización y difusión de los aprendizajes y conocimientos del proyecto, para reforzar la estrategia gubernamental dirigida a mejorar las condiciones de vida de los sectores más vulnerables.	4.1 Guía para la Gestión de proyectos de Microcréditos. 4.2 Un estudio sobre los efectos del acceso al microcrédito en la unidad familiar, el rol de la mujer y la microempresa en las 5 provincias. 4.3 Se han difundido los aprendizajes y conocimientos del proyecto, a nivel técnico y metodológico, a través de publicaciones, documentos y	4.1 Sistematizar el proyecto en una Guía Operativa de Gestión. 4.2 Evaluar los resultados obtenidos en el proyecto. 4.3 Realizar de actividades y materiales de difusión.		Consultores (71300) USD 8.700 Estudio de efectos de microcrédito en ILAC's, microempresa y condiciones de vida de microempresarios(72100) USD 35.000 Publicaciones y promoción (74200) USD 22.100 Misceláneos (74500)

	actividades de difusión y capacitación.	SUBTOTAL 4	USD 2.200 USD 68.000
		TOTAL	USD 1.591.239

6. PLAN DE TRABAJO ANUAL

SE MODIFICA

PRODUCTOS ESPERADOS DEL CP	ACTIVIDADES PLANIFICADAS	CALENDARIO 2008				RESPONSABLE	PRESUPUESTO PREVISTO		
		T1	T2	T3	T4		Fuente de fondos	Partida presup.	Importe
1. Esquemas de microcrédito sustentables desarrollados en organizaciones sociales, de 5 provincias.	1.1 Coordinación Proyecto	x	x	x	x	PNUD	30000	71300	48,500
	1.2 Contratación especialistas	x	x	x	x	PNUD	30000	71300	11,200
	1.3 Viajes	x	x	x	x	PNUD	30000	71600	3,000
	1.4 Contratación de PAT y asist. a contrapartes locales.	x				PNUD/PAT	30000	72100	15,100
	1.5 Contratación adm. Fiduciario	x				PNUD	30000	72100	3,200
	1.6. Misceláneos	x	x	x	x	PNUD	30000	74500	550
	1.7 GMS	x	x	x	x	PNUD	30000	75100	4,078
4. Sistematización y difusión de los aprendizajes y conocimientos del proyecto a nivel técnico y metodológico para reforzar la estrategia gubernamental dirigida a mejorar las condiciones de vida de los sectores más vulnerables.	4.1. Sistematización del proyecto	x	x			PNUD	30000	71300	8,700
	4.2. Publicaciones y promoción			x	x	PNUD	30000	74200	2,100
	4.4 Misceláneos	x	x	x	x	PNUD	30000	74500	850
	4.5 GMS	x	x	x	x	PNUD	30000	75100	3,400
TOTAL AÑO 2008								97,860	

PRODUCTOS ESPERADOS DEL CP	ACTIVIDADES PLANIFICADAS	CALENDARIO 2009				RESPONSABLE	PRESUPUESTO PREVISTO		
		T1	T2	T3	T4		Fuente de fondos	Partida presup.	Importe
1. Esquemas de microcrédito sustentables desarrollados en organizaciones sociales, de 5 provincias.	1.1 Coordinación Proyecto	x	x	x	x	PNUD	30000	71300	53,000
	1.2. Contratación especialistas	x	x	x	x	PNUD	30000	71300	9,500
	1.3. Viajes	x	x	x	x	PNUD	30000	71600	9,000
	1.4 Contratación de PAT y asist. a contrapartes locales.		x	x	x	PNUD/PAT	30000	72100	217,000
	1.5. Contratación adm. Fiduciario	x	x	x	x	PNUD	30000	72100	6,000
	1.6. Misceláneos	x	x	x	x	PNUD	30000	74500	2,687
	1.7. GMS	x	x	x	x	PNUD	30000	75100	14,859
2. Microempresarios asistidos financieramente para el desarrollo de actividades productivas, con mayores niveles de ingresos al finalizar el proyecto, haciendo especial énfasis en las mujeres jefas de hogar.	2.1. Financ. FR y ILAC's	x	x	x	x	PNUD/AF	30000	72600	200,000
	2.3 GMS			x	x	PNUD	30000	75100	10,000
3. Capacidades locales desarrolladas en la prevención y el cuidado del medio ambiente, y en procesos productivos y gestión.	3.1 Asistencia técnica		x	x	x	PNUD	30000	72100	20,000
	3.2 Viajes			x	x	PNUD	30000	71600	4,000
	3.2 Misceláneos			x	x	PNUD	30000	74500	1,500
	3.2 GMS			x	x	PNUD	30000	75100	1,275
4. Sistematización y difusión de los aprendizajes y conocimientos del proyecto a nivel técnico y metodológico para reforzar la estrategia gubernamental dirigida a mejorar las condiciones de vida de los sectores más vulnerables.	4.1 Evaluación de resultados			x	x	PNUD	30000	72100	20,000
	4.2. Publicaciones y promoción			x	x	PNUD	30000	74200	5,000
	4.4 Misceláneos	x	x	x	x	PNUD	30000	74500	750
	4.5 GMS	x	x	x	x	PNUD	30000	75100	1,288
TOTAL AÑO 2009								575,859	

PRODUCTOS ESPERADOS DEL CP	ACTIVIDADES PLANIFICADAS	CALENDARIO 2010				RESPONSABLE	PRESUPUESTO PREVISTO		
		T1	T2	T3	T4		Fuente de fondos	Partida presup.	Importe
1. Esquemas de microcrédito sustentables desarrollados en organizaciones sociales, de 5 provincias.	1.1 Coordinación Proyecto	x	x	x	x	PNUD	30000	71300	44,000
	1.2. Contratación especialistas	x	x	x	x	PNUD	30000	71300	1,500
	1.3. Viajes	x	x	x	x	PNUD	30000	71600	6,000
	1.4 Contratación de PAT y asist. a contrapartes locales.	x	x	x	x	PNUD/PAT	30000	72100	463,000
	1.5. Contratación adm. Fiduciario	x	x	x	x	PNUD	30000	72100	35,000
	1.6. Misceláneos	x	x	x	x	PNUD	30000	74500	0
	1.7 GMS	x	x	x	x	PNUD	30000	75100	27,475
2. Microempresarios asistidos financieramente para el desarrollo de actividades productivas, con mayores niveles de ingresos al finalizar el proyecto, haciendo especial énfasis en las mujeres jefas de hogar.	2.1. Financ. FR y ILAC's	x	x	x	x	PNUD/PAT/ILACs	30000	72600	300,000
	2.2 GMS	x	x	x	x	PNUD	30000	75100	15,000
3. Capacidades locales desarrolladas en la prevención y el cuidado del medio ambiente, y en procesos productivos y gestión.	3.1 Asistencia técnica	x	x	x	x	PNUD	30000	72100	60,000
	3.2 Viajes	x	x	x	x	PNUD	30000	71600	8,000
	3.3 Misceláneos	x	x	x	x	PNUD	30000	74500	1,500
	3.2 GMS	x	x	x	x	PNUD	30000	75100	3,475
4. Sistematización y difusión de los aprendizajes y conocimientos del proyecto a nivel técnico y metodológico para reforzar la estrategia gubernamental dirigida a mejorar las condiciones de vida de los sectores más vulnerables.	4.1 Evaluación de resultados	x	x	x	x	PNUD	30000	72100	15,000
	4.2. Publicaciones y promoción	x	x	x	x	PNUD	30000	74200	15,000
	4.4 Misceláneos	x	x			PNUD	30000	74500	600
	4.5 GMS	x	x			PNUD	30000	75100	1,530
TOTAL AÑO 2010								997,080	



6.1 PLAN DE INGRESOS

NO SE MODIFICA

Fecha de depósito	Fuente de Fondos	en EUROS	Tipo de cambio	USD
01/07/2004	Gobierno de Italia (00137)	622,300	1.248	776,904.00
16/02/2005	Gobierno de Italia (00137)	1,240,000	1.326	1,644,562.00
20/03/2008	Gobierno de Italia (00137)	968,419	1.513	1,465,082.00
TOTAL		2,830,719		3,886,548

Se prevé aportes del PNUD por USD 100.000 y de igual monto por parte del Ministerio de Desarrollo Social de la Nación. Dichos fondos serán transferidos al proyecto conforme avance en la ejecución de sus actividades previstas. Una vez que esos nuevos recursos financieros sean acreditados a favor del proyecto, serán asignados presupuestariamente con intervención del Comité de Seguimiento del Componente Socio Productivo.

6.2 PLAN DE COMPRAS – segunda etapa

NO SE MODIFICA

Descripción	Rubro	Monto Estimado Contrato (USD)
Contratación Organizaciones Internacionales Proveedoras de Asistencia Técnica en Microcrédito	Servicio	\$ 680,000
Contratación Administrador Fiduciario	Servicio	\$ 42,000

El plan de compras aquí expuesto corresponde a las adquisiciones superiores a los USD 30.000 que se realizarán durante la ampliación del proyecto (01.03.2009 al 31.12.2010, como fechas estimadas).

De la licitación contemplará el siguiente esquema de oferta de propuestas:

Región A: Conjuntamente en las provincias de Salta y Jujuy, para trabajar con 2 ILACs; o;

Región B: Conjuntamente en las provincias de Catamarca y Santiago del Estero; para trabajar con 2 ILACs; o

Región C: En la Provincia de Corrientes, para trabajar con una ILAC, solamente.

Los postulantes podrán resultar adjudicatarios de una, dos o tres regiones simultáneamente.

En virtud de este esquema, las contrataciones podrán variar aproximadamente desde los USD 135.400 (para el caso de asistencia de una sola provincia) a USD 680.000 (para el caso de asistencia en cinco provincias) por hasta 24 meses.

Asimismo, cabe señalar que el monto total presupuestado por USD 680.000 incluye la transferencia a las contrapartes locales (ILAC's) por aproximadamente USD 260.000.

7. ARREGLOS DE GESTION

NO SE MODIFICA

El proyecto será ejecutado por el PNUD bajo la modalidad de Ejecución Directa (DEX).

Se constituye un Comité de Seguimiento integrado por un representante del Gobierno Nacional; uno del Donante, en carácter de observador, y uno del PNUD. Se reunirá sólo cuando las 3 partes estén representadas. Tendrá la función de controlar, supervisar, monitorear y evaluar el proyecto, de acuerdo a lo establecido en sus reglamentos. Asimismo, establecerá las pautas para la selección de los PATs Nacionales e Internacionales y será el responsable de aprobar la selección de los PATs Internacionales hecha por el PNUD según, lo expresado en el Artículo VII, numeral 4 del Acuerdo Técnico firmado entre el Donante y el PNUD.

En la primera etapa de ejecución del proyecto, el PNUD ha elaborado el Reglamento Operativo y el Reglamento de Crédito, en el cual se describen y establecen las normas y procedimientos que regulan los siguientes aspectos:

- Relación entre el Proyecto y el Fondo de Fideicomiso
- Relación entre el Fondo de Fideicomiso y PATs e Instituciones Locales e Internacionales
- Criterios de supervisión o aprobación de las acciones adoptadas por el Comité de Gestión que contendrá además:

- Criterios de selección y de evaluación de los proyectos.
- Criterios para la determinación de las condiciones financieras de los microcréditos (tasa de interés, plazo de devolución, etc.) aprobados por el Comité de Seguimiento.

Asimismo, en el Manual Operativo, se detallan los mecanismos de selección y los roles, perfiles y responsabilidades que tienen las partes en el desarrollo de las actividades del proyecto y las medidas a tomar para mejorar el desarrollo y seguimiento de las capacidades en los campos en que ellas lo necesiten. También se describen los mecanismos de coordinación que existen o que será necesario crear para un eficiente desarrollo de las acciones del proyecto.

En el Reglamento de Crédito se establecen las maneras en que se procederá a la transferencia de recursos. Contiene pautas de funcionamiento financiero del proyecto, tanto a nivel de la población beneficiaria como de las entidades participantes en el circuito, incluyendo la organización y funcionamiento del fideicomiso.

El Manual Operativo y el Reglamento de Crédito son parte del presente documento, como Anexos 2 y Anexo 3, respectivamente. Dichos manuales podrán ser modificados o actualizados por el Comité de Seguimiento en consonancia con los principios del PRODOC y del Acuerdo Técnico de Cooperación entre la DGCS y el PNUD.

La contribución estará sujeta exclusivamente a los procedimientos internos y externos de auditoría, de conformidad a las regulaciones financieras y directrices del PNUD. En el caso que un informe de auditoría de la Junta de Auditores a su Organismo de Gobierno, contenga observaciones relativas a la contribución, la información se hará del conocimiento del Donante.

La coordinación y comunicación oficial entre el PNUD y el Donante se hará a través de la Embajada de la República de Italia, en cada uno de los países.

La duración para la primera etapa del proyecto fue de de 50 meses, en tanto que se prevén y 30 meses para la segunda.

8. MONITOREO Y EVALUACIÓN

NO SE MODIFICA

8.1 Análisis de riesgo

En la implementación de la primera etapa del proyecto, como así también, en la ejecución del componente socio productivo del mismo en una segunda etapa, se identificaron varios riesgos de distinta índole, todos los cuales recibirán tratamiento específico. Los riesgos identificados son:

Contexto:

1. Contexto del sector público: la Ley Nacional de Microcrédito introdujo una importante cantidad de recursos a organizaciones sociales, para actuar en microcrédito. Esta situación puede ser riesgosa para el proyecto en la medida que la aplicación de estos recursos no observe buenas prácticas de gestión.
Medidas de mitigación: articulación de recursos con el sector público.
Capacitación y monitoreo in situ de las contrapartes locales durante el tiempo de puesta en marcha.
2. Cultura social asistencial: las organizaciones operan en un marco de vulnerabilidad donde las políticas sociales se caracterizan por la transferencia de subsidios. En este sentido, la cultura asistencial de las contrapartes no siempre facilita el desarrollo de las capacidades de gestión y la rigurosidad que requiere la herramienta financiera del microcrédito.
Medidas de mitigación: selección de contrapartes con una visión afin al proyecto y monitoreo in situ.
3. Escasa cultura emprendedora en la población: La población ha sido sujeto histórico de la recepción de subsidios, generando una cultura poco emprendedora. Asimismo, la Argentina se ha caracterizado por una historia de trabajo asalariado, lo que también constituye un factor explicativo para la escasa cultura emprendedora.

Medidas de mitigación: los beneficiarios deben acreditar experiencia emprendedora de al menos un año. Por otra parte, se capacitará a los microempresarios para fortalecerlos en la gestión productiva y comercial de sus microempresas.

4. Contexto inflacionario: la inflación conlleva un riesgo de pérdida del poder adquisitivo del fondo rotatorio, en tanto que los intereses percibidos por el administrador Fiduciario llegan a absorber parcialmente el porcentaje de inflación anual estimado.

Medidas de mitigación: el Administrador Fiduciario está autorizado a realizar inversiones transitorias de los fondos ociosos, así como percibir una tasa de mantenimiento por los recursos de crédito colocados en las ILACs. Estas medidas alcanzan a mitigar parcialmente el costo de la inflación, mientras que las pérdidas restantes serán absorbidas a cargo del fondo rotatorio para evitar incrementos en las tasas de interés del proyecto.

Capacidad Institucional:

5. Debilidad institucional: organizaciones que trabajan en la región sin experiencia en microcrédito, escasos recursos materiales y humanos.

Medidas de mitigación: aportes a contrapartes para financiar parte de los gastos de equipos y funcionamiento. Búsqueda de recursos humanos idóneos. Capacitación.

6. Liderazgos débiles: organizaciones con liderazgos centralizados en una o pocas personas, presencia de familiares y no diferenciación entre las autoridades y equipos.

Medidas de mitigación: pautas de selección de organizaciones y equipos basadas en la representatividad y la idoneidad. Asimismo, se capacitarán a través de los PAT's a las Comisiones Directivas de las ILAC's para que éstas últimas puedan ejercer un seguimiento del proyecto de microcrédito al interior de la institución.

Complejidad del proyecto:

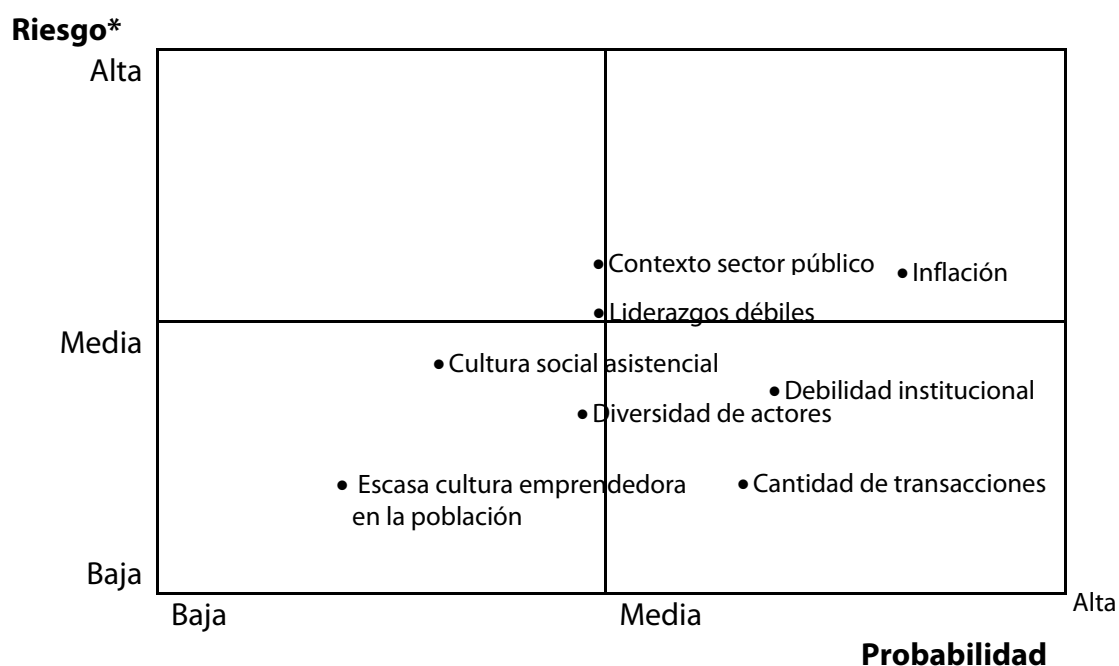
7. Diversidad de actores: necesidad de articular la tarea entre diversos actores que provienen de distintas experiencias.

Medidas de mitigación: creación de un Comité de Seguimiento institucional del proyecto, y creación de un Comité Operativo, para articular a los actores de campo en tiempos y funciones.

8. Complejidad administrativa, ya que el proyecto debe otorgar miles de microcréditos a otros miles de beneficiarios y administrar la cobranza de sus cuotas.

Medidas de mitigación: creación de un fideicomiso y tercerizar el microcrédito en organizaciones locales. Instalación de software de gestión en las ONGs.

Gráfico de riesgos:



* Riesgo considerado después de aplicar medidas de mitigación

8.2 Plan de monitoreo – segunda etapa

NO SE MODIFICA

	Actividades críticas	Meta del producto	Indicadores de seguimiento	Medio de verificación	Periodicidad
1. Esquemas de microcrédito sustentables desarrollados en organizaciones sociales, de 5 provincias.	Act 1.1 Cooperación con el donante y el sector público, durante la ejecución del proyecto	6 Reuniones anuales del Comité de Seguimiento -CS-	*cantidad de reuniones realizadas	*actas de comité *informe de la Coordinación al CS	Bimestral
	Act. 1.2. Formación de equipos de microcrédito y capacitación de contrapartes locales	Al menos una organización de microcrédito en Salta, Jujuy, Catamarca, Santiago del Estero y Corrientes.	* al menos 15 personas capacitadas en microcrédito, 10 de ellas con experiencia mínima de un año. * conformación de Comités de Gestión Local (CGL)	*informes PAT *reportes de gestión ILACs *actas de CGL al AF *visitas de monitoreo	trimestral mensual quincenal trimestral
	Act. 1.3. Financiamiento de gastos de los equipos de las ILACs. Austeridad de gastos.	Al menos 5 organizaciones de microcrédito financiadas en las 5 nuevas provincias, en un mínimo del 75% de sus gastos operativos	*% de gastos operativos promedio financiados anualmente.	*informe financiero PAT *reportes de gestión ILACs *evaluaciones de medio término/auditorias	trimestral mensual anual
	Act. 1.4. Financiamiento de las contrapartes locales en las provincias	Carteras de microcrédito de un volumen promedio de U\$D 100.000 por ILAC al cierre del proyecto	* monto de dinero transferido por el AF a las ILAC's mensualmente. * incremento de dinero mensual en las carteras de microcrédito.	*informe mensual del AF *contratos marco suscriptos *informe financiero PAT *reportes de gestión	mensual trimestral mensual
	Act. 1.5. Generar carteras de microcréditos sanas, cobrar créditos e intereses	Índice de incobrabilidad promedio inferior al 5% de la cartera	*% de recupero de créditos otorgados a los beneficiarios en tiempo y forma según los siguientes criterios: hasta el 95% de recupero, excelente: entre 90 y 95% aceptable; menos de 90% de recupero, mala.	*reportes de gestión ILACs *visitas de monitoreo *evaluaciones de medio término/auditorias	mensual trimestral anual

	Act. 1.6. Conformación de redes asociativas	Suscripción de al menos de convenio de cooperación para el armado de una red asociativa conformado por organizaciones de las provincias en las que está presente el proyecto.	* cantidad de acuerdos y convenios suscriptos entre las contrapartes * cantidad de actividades conjuntas emprendidas en el marco de la red asociativa	*informes técnicos PAT *acuerdos suscriptos * acciones y/o eventos realizados.	trimestral
2. Microempresarios asistidos financieramente para el desarrollo de actividades productivas, con mayores niveles de ingresos al finalizar el proyecto, haciendo especial énfasis en las mujeres jefas de hogar.	Act. 2.1. Fortalecimiento del Fondo Rotatorio (FR)	FR de USD 1,5 millones	* cantidad de dólares transferidos del PNUD al FR	* CDR PNUD e Informe de Estado Patrimonial	trimestral
	Act. 2.2. Otorgamiento de microcréditos	- 2000 familias financiadas - 4.000 microcréditos otorgados	* Cantidad de créditos activos e históricos otorgados	*base de beneficiarios AF *reportes de gestión ILACs	mensual
	Act. 2.3. Mejoramiento de los ingresos y cap. de trabajo de las flías. Beneficiarias	60% incremento en promedio de ingresos familiares, 40% en promedio del personal ocupado y, 60% en promedio de activos productivos.	* % de incremento de ingresos familiares, ocupación y activos productivos de la microempresa al cabo de un año de su ingreso al proyecto	*base de beneficiarios AF	mensual
	Act. 2.4. Priorización de mujeres	Más del 50% son beneficiarias	* cantidad de beneficiarias	*base de beneficiarios AF	trimestral
3. Capacidades locales desarrolladas en la prevención y el cuidado del medio ambiente, y en procesos productivos y gestión.	Act. 3.1 desarrollo de análisis ambiental	un análisis desarrollado para cada organización fortalecida	* cantidad de análisis ambiental desarrollados e implementados	* Informe técnico PAT	trimestral
	Act. 3.2. Asistencia técnica	30% de microempresarios capacitados	* N° de beneficiarios asistidos	*Informe técnico PAT y especialistas * visitas de monitoreo	segundo semestre 2008
	Act. 4.1. Sistematización del proyecto en una Guía	Publicación de una Guía Operativa de Gestión de proyecto de Microcrédito	* cantidad de guías impresas y distribuidas	* factura y remito con conformidad de entrega firmado	segundo semestre 2008/2010

4. Sistematización y difusión de los aprendizajes y conocimientos del proyecto a nivel técnico y metodológico para reforzar la estrategia gubernamental dirigida a mejorar las condiciones de vida de los sectores más vulnerables.	Act. 4.2. Evaluación de los resultados	Redacción y publicación de un documento de análisis de los resultados obtenidos en el proyecto	* cantidad de ejemplares impresos y distribuidos	* factura y remito con conformidad de entrega firmado	* segundo trimestre 2008 * a partir del segundo trimestre 2008 y hasta finalización del proyecto.
	Act. 4.3. Realización de actividades y materiales de difusión. Capacitación en lecciones aprendidas y buenas prácticas.	* al menos un folleto de difusión institucional elaborado e impreso * elaboración y mantenimiento de una página Web durante la segunda etapa del proyecto * al menos tres actividades de difusión de las lecciones aprendidas	* cantidad de folletos impresos * existencia de una página Web del proyecto * realización de tres eventos de difusión y capacitación	* factura y remito con conformidad de entrega firmado * página del proyecto disponible en la Web * gastos del proyecto, fotos, notas en medios generales y especializados.	

8.3 Plan de comunicaciones

NO SE MODIFICA

Tipo de Comunicación	Origen	Destinatario/s	Objetivo/s	Autor/es	Requerido por	Frecuencia
Externa: Informe de avance del Proyecto	Coordinación Nacional - CN-	Donante-Sector público-PNUD	Monitoreo de las actividades del proyecto	Coordinador Nacional	Comité de Seguimiento	Trimestral
Externa: Actas de Comité de Seguimiento	Coordinación Nacional	Donante-Sector público-PNUD	Establecer las decisiones tomadas y acuerdos de ejecución	Comité de Seguimiento	Comité de Seguimiento	Bimestral o trimestral
Externa: Página Web del proyecto	CN	Público en general	Difusión de antecedentes, acciones y resultados del proyecto	CN y empresa de mantenimiento de Web	CN	Durante segunda etapa del proyecto
Externa: Folletos institucionales	CN	Público en general y beneficiarios	Difusión del marco institucional del proyecto y resultados	CN y empresa de diseño	CN	Durante la segunda etapa del proyecto
Externa: Presentación de productos de conocimiento	CN	Público interesado en microfinanzas	Difundir experiencia y resultados alcanzado en el marco del proyecto	CN	CS	Cada vez que se publique un producto
Interna: Informes técnico-financiero	PAT	Coordinación Nacional	Monitoreo de actividades y uso de los fondos de los PAT y las contrapartes locales	Representante legal y contador PAT	Coordinador Nacional	Trimestral
Interna: Informe patrimonial fideicomiso	Administrador Fiduciario	Coordinación Nacional	Monitoreo financiero del fondo Rotatorio, desembolsos a contrapartes locales y su evolución patrimonial	Responsable legal fideicomiso	Coordinador Nacional	Trimestral

Interna: Informe técnico mensual	Administrador Fiduciario - AF-	Coordinación Nacional	Monitoreo técnico AF	Responsable técnico institucional AF	Coordinador Nacional	Mensual
Interna: Reporte de cartera de Microcrédito	Contrapartes locales	Administrador Fiduciario y CN	Seguimiento de la calidad de la cobranza y de la evolución de las metas en beneficiarios y créditos	Coordinador de la ILAC	Responsable técnico del AF y asistente de la CN	mensual
Interna: Reporte de sustentabilidad y gastos	Contrapartes locales	Administrador Fiduciario y CN	Seguimiento de la evolución de gastos e ingresos y de la aplicación de aportes	Coordinador de la ILAC	Responsable técnico del AF y asistente de la CN	mensual
Interna: Reporte de Créditos aprobados	CGL: ILACs y PAT	Administrador Fiduciario	Seguimiento del tipo de beneficiarios, familias, microempresas y créditos aprobados, según reglamentos	CGL	AF	cada vez que se entregan créditos a los beneficiarios
Interna: Actas de Comité de Gestión Local -CGL-	CGL: ILACs y PAT	Administrador Fiduciario	Solicitud de crédito al AF	CGL	AF	cada vez que se solicita un desembolso

8.4 Control de gestión

NO SE MODIFICA

Según Acuerdo Técnico entre la Dirección General de la Cooperación al Desarrollo (DGCS) del Ministerio de Relaciones Exteriores de Italia y el PNUD, el proyecto está sujeto a los procedimientos internos y externos de auditoría, de conformidad a las regulaciones financieras y directrices del PNUD. En el caso que el informe de auditoría de la Junta de Auditores a su Organismo de Gobierno, contenga

observaciones relativas a la contribución, la información se hará de conocimiento del donante.

9. Contexto legal

NO SE MODIFICA

El contexto legal del presente documento de proyecto es el Acuerdo suscrito entre el Gobierno de la República Argentina y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) firmado por las partes el 26 de Febrero de 1985 y aprobado por Ley N° 23.396 del 10 de Octubre de 1986.