Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO

ENERO 2011 - JUNIO 2011

SECCIÓN 1: SÍNTESIS DEL PROYECTO

NOMBRE DEL PROYECTO: Programa Proyectos de Encadenamientos Productivos en Marco de Responsabilidad

Nro. Proyecto: CO-S1001 - Nro. Operación: ATN/ID-10144-CO, SP/ID-06-14-CO

Propósito: Programa creado para desarrollar encadenamientos productivos entre microempresas de poblaciones vulnerables y empresas de mayor tamaño, a través del financiamiento y la asistencia técnica para el fomento de la competitividad, productividad y sostenibilidad de las iniciativas productivas.

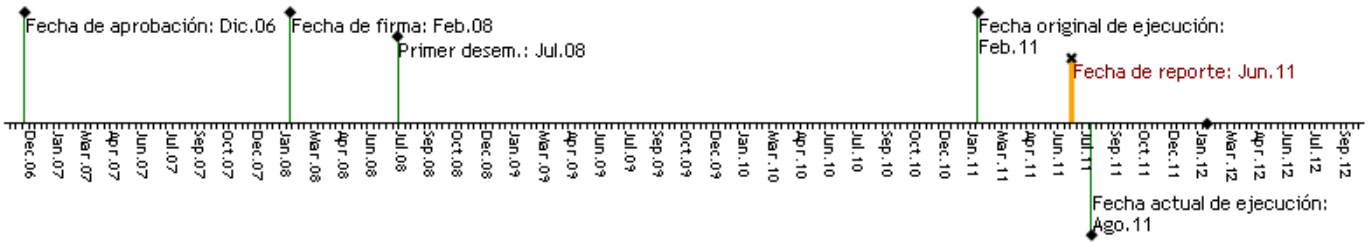
País Administrador	País Beneficiario
COLOMBIA	COLOMBIA

Agencia Ejecutora: Asociación Nacional de Empresarios de Colombia

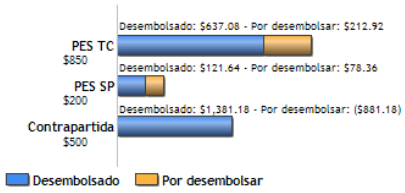
Líder equipo de diseño:

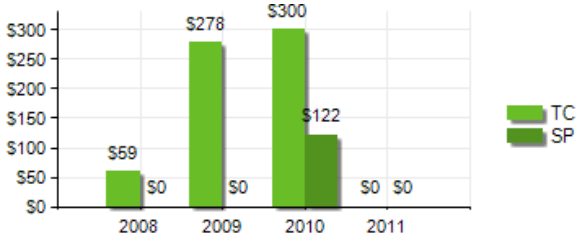
Líder equipo de supervisión: Ternent, Christine Marie

CRONOLOGÍA DE EVENTOS

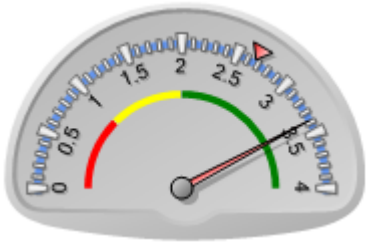


RECURSOS (EN MILES DE USD)

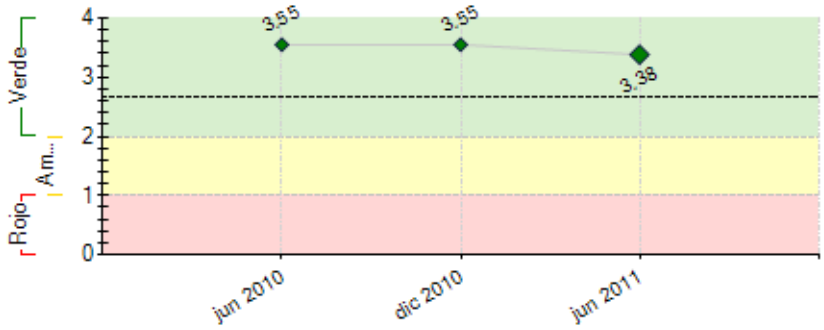




PUNTAJE DE DESEMPEÑO

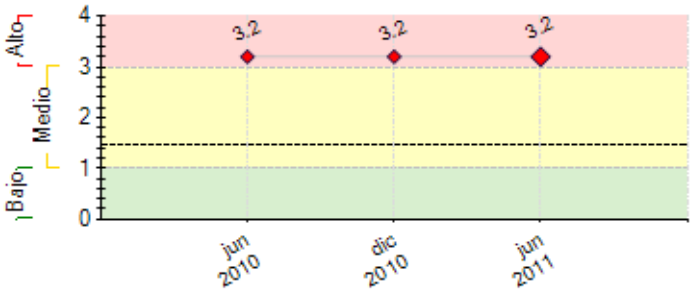


Puntaje actual: Satisfactorio: 3.38
Promedio PES: 2.668



----- Promedio desempeño PES

RIESGOS EXTERNOS



---- Promedio de riesgo PES: 1.476

CAPACIDAD INSTITUCIONAL

	Riesgo
Administración Financiera:	---
Adquisiciones:	---
Capacidad Técnica:	---

SECCIÓN 2: DESEMPEÑO

Resumen del desempeño del proyecto desde el inicio

Se ha generado un conocimiento particular sobre la forma que incide la RSE, en las cadenas de valor de las empresas.
Se ratifica la importancia de las Articulaciones Publico Privadas al rededor de la Inversion Social Sostenible
Los modelos de bancarizacion aplicados han mostrado la necesidad de la comunidad vulnerable de ser atendida en este sentido, generando verdaderos avances.
Sigue creciendo la participacion de las empresas en la implementacion del modelo
La sostenibilidad del Programa requiere un analisis de inmediato frente al ente ejecutor para determinar su continuidad
Los objetivos y logros del Proyecto ya fueron superados frente al Marco Logico, y ha demostrado ser una herramienta eficaz para la Inversion Social Privada.
Los procesos de cierre de las iniciativas han avanzado satisfactoriamente.
El proyecto tiene demandas por atender, lo cual representa una oportunidad para garantizar su continuidad.
Para el cierre se establecera una prioridad a consolidar el conocimiento, complementar el sistema de informacion, cierre fianciero y consolidacon de las iniciativas en sus modelos de negocio, con el fin de crear su sostenibilidad.
La transferencia de conocimiento a otras entidades es importante para lograr un mayor impacto en mayor numero de familias participantes.
La consolidacion de este modelo se dara en su continuidad a traves de mas generacion de negocios y de entidades que modifiquen su esquema de operacion hacia ellos.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora
Este proyecto es, sin duda, el de mayor impacto tanto por sobrecumplimiento de todas las metas diseñadas como por el apalancamiento de la contrapartida. Se cumplen todas las hipótesis de lo que requiere la población vulnerable y se han aprendido varias más que estarán en el documento de lecciones aprendidas y de la descripción del modelo.

De especial interés es la verificación de que el tema de negocios inclusivos, más que recursos cuantiosos requiere coordinación, modelos de implementación y una nueva manera de abordar el tema tanto con las empresas ancla como con la población vulnerable.

En este momento, se está discutiendo el tema de la sostenibilidad del proyecto en la agencia ejecutora y un posible proyecto adicional para escalar esta iniciativa tan exitosa.

Resumen del desempeño del proyecto en los últimos seis meses

Se determinaron claramente las cuatro metodologías que tenemos: Asociatividad como base del proceso de articulación a todo nivel, Encadenamientos Productivos, Fondos Autogestionados y la de Sistematización y Seguimiento. se efectúa el cierre de tres de las 9 iniciativas financiadas con recursos BID de manera exitosa. Se avanzo en la consolidación del sistema de información del Programa, se apoyo a mas de 6 iniciativas con asistencia técnica desde la Unidad Ejecutora para implementar el modelo, utilizando solamente recursos de Inversión Privada sin requerir apoyo de la cofinanciación. Se logro la articulación de la iniciativa mas amplia hasta ahora atendida por este programa expandiendo la línea de negocio de una empresa como Cemex y su vinculación a programas de reasentamiento por la ola invernal con Cafam, la Gobernación de Cundinamarca, la Alcaldía de Puerto Salgar, Acción Social y cinco empresas mas del sector Privado para hacer una propuesta de desarrollo sostenible real. El impacto de la tasa de cambio ha sido importante no en cuanto al cumplimiento o la obtención de los logros sino en haber atendido otras iniciativas y así aumentar el cubrimiento con la mejor calidad. La generación del conocimiento permitirá ahora transferirlo a otras entidades o avanzar en la consolidación del modelo al interior de la Entidad Ejecutora.
El programa no requiere de una ampliación de plazo para su cierre operativo demostrando así la eficacia y la eficiencia de la Unidad Ejecutora.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora
Adicionaría que este proyecto lo hemos coordinado con otros para obtener sinergias como es el Fondo Inversor, el Reciclaje en Bogotá a través de la Asociación de Recicladores de Bogotá, Fish & Farm Coop de Providencia. Además propiciamos la incorporación del tema de fondos autogestionados en este modelo al incorporar a la coordinadora del proyecto como consultora de éste.

SECCIÓN 3: INDICADORES E HITOS

		Indicadores	Línea de base	Intermedio 1	Intermedio 2	Intermedio 3	Planeado	Logrado	Estado
Propósito: Programa creado para desarrollar encadenamientos productivos entre microempresas de poblaciones vulnerables y empresas de mayor tamaño, a través del financiamiento y la asistencia técnica para el fomento de la competitividad, productividad y sostenibilidad de las iniciativas productivas.	**P.I1**	Iniciativas productivas han sido apoyadas y fortalecidas, para el desarrollo de encadenamientos estables con empresas consolidadas de mayor tamaño.	0				6 Feb 2011	24 Jun 2011	
	P.I2	Personas de poblaciones vulnerables que han fortalecido sus habilidades técnicas y laborales, frente al percibido previamente, al inicio del programa, y con ello han mejorado sus posiblididades de generar ingresos	0				420 Feb 2011	2733 Jun 2011	
Componente 2: Pre-selección y selección de iniciativas productivas. **Peso:** 15% **Clasificación:** Muy Satisfactorio	**C2.I1**	Se han pre-seleccionado 10 iniciativas productivas de población vulnerable, a las que se ha apoyado en la elaboración de sus respectivos planes de negocio.	0				10 Feb 2011	36 Feb 2009	Finalizado
	C2.I2	Se ha logrado la denifición y suscripción de un convenio marco por iniciativa a apoyar, entre las organizaciones promotoras, los beneficiarios y las empresas de mayor tamaño.	0				6 Feb 2011	24 Jun 2011	Finalizado
Componente 3: Desarrollo de iniciativas y encadenamientos. **Peso:** 60% **Clasificación:** Muy Satisfactorio	**C3.I1**	Personas ha sido capacitadas en temas técnicos y ambientales, necesarios para mejorar su productividad y acceso al mercado fortaleciendo el desarrollo de las inciativas productivas.	0				420 Feb 2011	2733 Jun 2011	Finalizado
	C3.I2	Empresas de mayor tamaño, que realizan transacciones comerciales recurentes con las iniciativas, han logrado vincularse.	0				6 Feb 2011	28 Jun 2011	Finalizado
Componente 4: Generación y difusión de conocimiento. **Peso:** 25%	**C4.I1**	Casos documentados, que han sido publicados y difundidos masivamente.	0				3 Feb 2011	4 Dic 2010	En curso
	C4.I2	Eventos académicos realizados, dirigidos a los diferentes públicos interesados.	0				5 Feb 2011	14 Jun 2011	En curso

Clasificación: Muy Satisfactorio	**C4.I3**	Se ha realizado un foro de RSE, en el que han participado los actores vinculados al programa.	0				1 Feb 2011	8 Jun 2011	En curso

Hitos		Planeado	Fecha de cumplimiento	Logrado	Fecha alcanzada	Estado
H0	Condiciones previas	7	Ago 2008	7	Jul 2008	Logrado

FACTORES CRÍTICOS QUE HAN AFECTADO EL DESEMPEÑO
[No se reportaron factores para este período]

SECCIÓN 4: RIESGOS

RIESGOS MÁS RELEVANTES QUE PUEDEN AFECTAR EL DESEMPEÑO FUTURO

	Nivel	Acción de mitigación	Responsable
1. Falta de sostenibilidad del Programa si sale el Director (consultor)	Alto	Definir con la Agencia Ejecutora la manera que han considerado mantener el Programa en el caso de que el Director del Programa se retire.	Especialista BID-Fomin
2. Que la Agencia Ejecutora no apropie el conocimiento ni escale el proyecto con recursos internos o buscando recursos externos distintos del Fomin.	Alto	Revisar con la Agencia Ejecutora su misión frente a la sostenibilidad del proyecto, que, por el éxito que ha tenido y el posicionamiento que le ha otorgado en el tema de Negocios Inclusivos podría ser de interés escalarlo.	Especialista BID-Fomin

NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO: Alto **NÚMERO TOTAL DE RIESGOS:** 6 **RIESGOS VIGENTES:** 2 **RIESGOS NO VIGENTES:** 0 **RIESGOS MITIGADOS:** 4

SECCIÓN 5: SOSTENIBILIDAD

Probabilidad de que exista sostenibilidad después de terminado el proyecto: PP - Poco Probable

FACTORES CRÍTICOS QUE PUEDEN AFECTAR LA SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO

Factor	Comentarios
[X] Falta de **compromiso** de la agencia ejecutora para continuar o expandir los servicios y/o actividades del proyecto	Estamos en conversaciones con la Agencia Ejecutora para definir la sostenibilidad del proyecto independientemente de los nuevos recursos que el Fomin pueda ofrecer para un segundo proyecto.
[X] Ausencia de mecanismos de recuperación de costos o fuentes de financiamiento externas (gobierno, donantes y/o sector privado) para continuar con las actividades del proyecto una vez agotados los recursos del FOMIN	En este momento no es claro que hayan esquemas de recuperación de costos o fuentes de financiamiento externas al Fomin para continuar con las actividades, aunque Acción Social ha ofrecido recursos.
[X] Falta de un **mercado** para los servicios y/o actividades desarrollados por el proyecto (baja capacidad de pago o demanda por tales servicios)	No se ve claramente que haya un mercado.
[X] Falta de capacidad organizacional, gerencial y de gestión financiera para **continuar** y sustentar el programa una vez terminada la fase de ejecución	Se considera que la institución aún no ha apropiado el conocimiento adquirido por el proyecto para poder implementar el modelo sin el acompañamiento del Director del Proyecto, quien es un consultor.
[X] Ausencia de un **plan de sostenibilidad** o inadecuada implementación del mismo	No se tiene aún un plan de sostenibilidad, pero estamos en conversaciones con la Agencia Ejecutora para definirlo.

Acciones realizadas o a ser implementadas relativas a la sostenibilidad:

El interés constante de diferentes sectores empresariales, del Gobierno y de la academia, en los resultados reales y verificables del programa, demuestran que cuando existe un modelo comprensible lógico sencillo pero a la vez contundente, entendiendo un modelo articulado desde la demanda a las cadenas de valor y romper paradigmas sobre el trabajo a desarrollar de la población vulnerable, hace posible que mas allá de la duración de este programa se continúe fortaleciendo este trabajo al interior de estas instituciones o empresas. Prueba de ello son las modificaciones internas de las empresas participantes en el programa sobre la forma de hacer sus programas de inversión social, y pensar en la creación de valor compartido en este nuevo modelo. Hay que reconocer que las instituciones públicas también se están transformando en su discurso cada vez menos asistencialista y mucho más con enfoque empresarial y de negocio sostenible. La continuidad de este programa no depende solamente de la voluntad de cambio de las instituciones sino también de apoyos de otros programas o de otras fuentes que encuentren acá el conocimiento para vincular de manera sostenible a más familias vulnerables.

SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS

	Relativa a	Autor
1. El mayor riesgo de esta operación es la salida del Director del Proyecto quien tiene un perfil no fácil de encontrar. Es una lección aprendida que se defina desde el inicio quien en la institución quedará con la responsabilidad de sostener el proyecto una vez terminen los recursos del BID-Fomin y se vaya el consultor. Una opción es poner el proyecto en un nivel más alto de la institución -- cercano al Presidente -- y estar monitoreando desde el inicio, la transferencia del conocimiento a la Agencia Ejecutora y su gestión para conseguir fondos internos o externos para seguir con el proyecto.	Risk	Ternent, Christine Marie *[FOMIN]*
2. Es importante revisar si, para tener el mayor efecto y escalabilidad, qué tipo de institución sea el	Risk	Ternent, Christine Marie *[FOMIN]*

mejor ejecutor. En este momento, estamos discutiendo este tema para llegar a una definición.		
3. Este proyecto fue diseñado con otra entidad que luego se retiró y la asumió una nueva entidad, pero no tuvo que hacer el diseño sino adaptarlo a su realidad. El no haber sido quien presenta la iniciativa al Banco puede generar una excesiva dependencia del Banco para la ejecución ya que es la entidad que conoce de cerca lo diseñado. Esto puede llevar a un rol de co-ejecución por parte del Especialista del BID-Fomin que puede disminuir la responsabilidad de la Agencia Ejecutora, la cual delega dicha responsabilidad de implementación en la Unidad Ejecutora que está compuesta por consultores que luego se van de la entidad una vez termine el proyecto y no queda nadie con el conocimiento para sostener y ampliar el proyecto a futuro.	Sustainability	Ternent, Christine Marie *[FOMIN]*
4. El modelo de diseño de este tipo de proyectos no corresopnde a los modelos tradicionales, porque cuando se habla de una activacion desde la demanda se invierten los factores con los cuales tradicionalmente se han visto este tipo de operaciones y requiere un cambio en la estructura de pensamiento de quienes trabajamos en ellos.	Design	GARZON, RICARDO
5. El proceso de los tramites administrativos y operativos requiere de una atencion especial en este tipo de proyectos de segundo y tercer piso.	Sustainability	GARZON, RICARDO
6. El acompañaminto de este tipo de iniciativas debe ser mayor a 4 años para generar una autonomia de ellas en su modelo de desararrollo sostenible.	Sustainability	GARZON, RICARDO
7. El no tener una bolsa unica, sino que cada entidad pueda invertir sus recursos en el momento justo de acuerdo a las necesidades de la iniciativa facilita la ejecucion y el proceso de desarrollo de la misma. Por lo tanto la coordinacion toma tanta relevancia en estos proyectos.	Sustainability	GARZON, RICARDO
8. Con el proceso hasta ahora recorrido, se hace relevante determinar los diferentes interlocutores en todas las instituciones que generen articulaciones para no perder el nivel de importancia que siempre se ha tenido.	Sustainability	GARZON, RICARDO
9. El papel del comite consultivo hay que ajustarlo en la medida que avance el proyecto, cumplir con una premisa; Flexibilidad.	Sustainability	GARZON, RICARDO
10. Es tan importante el conocimiento previo como el conocimiento a futuro, y no siempre la misma organizacion esta llamada a hacer el acompañamiento en todas las fases del desarrollo de una iniciativa.	Sustainability	GARZON, RICARDO
11. La sostenibilidad de este tipo de iniciativas con población vulnerable inmerso en una cadena de valor, requieren de mayor acompañamiento en tiempo y de especialización en la medida que se avanza en los logros, ya que como forma de emprendimiento dinámico generan dentro de los participantes un cambio de mentalidad que no siempre es sencillo de asumir.	Sustainability	GARZON, RICARDO
12. Se ratifica al final del proyecto la forma en la cual se realizó la convocatoria (por invitación directa y cerrada) con lo cual la visita de reconocimiento y la interacción con las familias participantes y con los empresarios genero el desarrollo adecuado de los negocios por el sentido de pertenencia que se tuvo.	Implementation	GARZON, RICARDO
13. el dialogo colectivo debe permanecer como una herramienta fundamental en todas las fases del proyecto, ya que con el las oportunidades de nuevos negocios, de nuevos aprendizajes o de mejoras, es uno de los logros alcanzados en una buena articulacion.	Sustainability	GARZON, RICARDO
14. el proceso de transferencia del conocimiento requiere del interes de todos los participantes tanto para trasnferirlo bien como para recibirlo adecuadamente.	Sustainability	GARZON, RICARDO