

**DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO
FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES
NO AUTORIZADO PARA USO PUBLICO**

COLOMBIA

**SERVICIOS DE ASESORIA Y FORMACION TECNICA PARA LA
MICROEMPRESA**

**CORPORACION ACCION POR ANTIOQUIA - ACTUAR FAMIEMPRESAS DE
MEDELLIN
(TC-98-05-419)**

MEMORANDUM DE DONANTES

Este documento fue preparado por el equipo de proyecto integrado por: Fernando Palacio (COF/COL); Carlos Novoa (COF/COL-FOMIN); Jaime Ramírez (consultor); Valnora Leister (LEG/OPR), Alexandra Santillana (SDS/MIC); y Miguel Taborga (SDS/MIC), Jefe del Equipo de Proyecto.

INDICE

Página

RESUMEN EJECUTIVO

I.	ELEGIBILIDAD DEL PAIS	1
II.	ANTECEDENTES	1
	A. El Contexto	1
	B. Oferta de servicios de desarrollo empresarial en Medellín	1
	C. Demanda por servicios de asesoría y formación técnica en Medellín	2
	D. Experiencias anteriores	2
III.	OBJETIVOS Y ACTIVIDADES	2
	A. Objetivos	2
	B. Actividades del programa	2
IV.	EJECUCION DEL PROYECTO Y BENEFICIARIOS	4
	A. Agencia ejecutora	4
	B. Desembolsos	5
	C. Adquisición de bienes y servicios	6
	D. Beneficiarios	6
V.	COSTO Y FINANCIAMIENTO	6
	A. Estrategia de sostenibilidad	7
VI.	JUSTIFICACION Y RIESGOS	7
	A. Complementariedad con otros proyectos del Banco	8
	B. Riesgos	8
VII.	SEGUIMIENTO Y EVALUACION	8
	A. Seguimiento	8
	B. Evaluación	9
VIII.	CONDICIONES ESPECIALES	9

LISTA DE ANEXOS

ANEXO I Marco lógico

LISTA DE APENDICES

Proyecto de Resolución

ARCHIVO TECNICO DEL PROYECTO

Material relacionado con la preparación del proyecto

- * Análisis de la oferta.
- * Resumen de Mercado Potencial y Cobertura del Proyecto.
- * Estatutos de la Corporación por Antioquia, ACTUAR FAMIEMPRESAS de Medellín.
- * Estados Financieros auditados (1995, 1996 y 1997).
- * Estados Financieros al 31 de junio de 1998.
- * Análisis sobre la demanda y oferta del mercado de servicios de desarrollo empresarial.
- * Encuestas a microempresarios en los sectores de metalmecánica y maderas.
- * Evaluación sobre la oferta y la demanda de servicios de desarrollo empresarial en los sectores de metalmecánica y maderas realizada por ACTUAR.

Material relacionado con la ejecución del proyecto

- * Presupuesto detallado.
- * Parámetros de evaluación y patrones de desempeño proyectados.
- * Flujo de caja proyectado.

SIGLAS Y ABREVIATURAS

AAT	Asesoría y Asistencia Técnica
AM	ACTUAR FAMIEMPRESAS de Medellín
CDE	Centros de Desarrollo Empresarial
DNP	Departamento Nacional de Planeación
FIM	Formación Integral de Microempresarios
FOMIN	Fondo Multilateral de Inversiones
FT	Formación Técnica
FTO	Formación Técnica de Operarios
ICE	Instituto de Capacitación para el Empleo
PYME	Pequeñas y Medianas Empresas
SENA	Servicio Nacional de Aprendizaje

SERVICIOS DE ASESORIA Y FORMACION TECNICA PARA LA MICROEMPRESA

(TC-98-05-419)

RESUMEN EJECUTIVO

ORGANISMO EJECUTOR: Corporación Acción por Antioquia, ACTUAR FAMIEMPRESAS de Medellín (AM).

OBJETIVOS: El objetivo general del proyecto es incrementar la productividad y competitividad de microempresas en la ciudad de Medellín, con particular enfoque en aquellas que trabajan en los sectores de metalmecánica y maderas.

FINANCIAMIENTO: Modalidad: donación

Beneficiario:	US\$1.200.000
FOMIN (Ventanilla III):	<u>US\$1.800.000</u>
Total:	US\$3.000.000

CALENDARIO DE EJECUCIÓN:	Plazo de ejecución:	48 meses
	Plazo de desembolso	54 meses

CONDICIONES CONTRACTUALES ESPECIALES: Previo al primer desembolso, AM presentará a satisfacción del Banco: (i) un plan de negocios detallado para la puesta en marcha y ejecución del proyecto; y (ii) una reglamentación que regirá la otorgación de los servicios propuestos en el proyecto.

Durante la ejecución del proyecto, se tienen las siguientes condiciones contractuales: (i) la implementación del componente de Formación Técnica en Metalmecánica y Madera estará sujeta al análisis de mercado mencionado en los párrafos 3.6 y 3.7, el cual debe prepararse a más tardar antes del noveno mes a partir de la fecha del primer desembolso; y (ii) AM presentará informes anuales, que describan la ejecución del año precedente, y anexando el plan de negocios revisado para el siguiente año (ver párrafo 7.1).

I. ELEGIBILIDAD DEL PAIS

- 1.1 El Comité de Donantes declaró elegible a la República de Colombia para todas las modalidades de financiamiento previstas en el marco del Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN).

II. ANTECEDENTES

A. El Contexto

- 2.1 El desempeño de la economía colombiana en las cuatro décadas pasadas registró una tasa de crecimiento promedio del 4,7%. Sin embargo, subsisten serias disparidades en los niveles de ingreso y en el acceso a servicios básicos para grupos socioeconómicos que conforman importantes reductos de pobreza. Durante los últimos años, el aparato productivo de la ciudad de Medellín ha sido duramente golpeado por la apertura y el narcoterrorismo, y en la coyuntura actual, Medellín presenta la tasa de desempleo más alta de los siete principales centros urbanos del país: el 16,3%.
- 2.2 Un estudio del Departamento Nacional de Planeación (DNP) a partir del Censo Económico realizado en 1990, indica que existían en Colombia alrededor de 1.200.000 empresas de menos de 10 empleados en las que se concentraba el 46% del empleo nacional. Se estima que en los 10 principales centros urbanos existen más de 323.000 microempresas, siendo más de 45.000 en la ciudad de Medellín.

B. Oferta de servicios de desarrollo empresarial en Medellín

- 2.3 La oferta de servicios de desarrollo empresarial, asesoría y formación técnica para la microempresa en Medellín es muy pequeña, y además discontinua, superpuesta y poco sistemática, por lo que es difícil estimarla cuantitativamente. Entre los tipos de servicios que se pueden identificar tenemos: (i) Capacitación y Asesoría Administrativas, casi siempre utilizando como base el llamado "modelo Carvajal", e implícitamente articuladas con ofertas de crédito. Estos servicios son normalmente ofrecidos por organismos no gubernamentales y entidades de capacitación informal; y (ii) la oferta de servicios de formación técnica, capacitación y asesoría administrativas del Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) que cada vez es menos focalizada hacia la microempresa.
- 2.4 Por otro lado, se analizó la oferta de servicios proveniente de tres instituciones que recibieron financiamiento del Banco para servicios de desarrollo empresarial: (i) los Centros de Desarrollo Empresarial (CDE) - ATN/ME/4911CO; (ii) Acción International - ATN/MH-4689-RG; y (iii) la Universidad Javeriana - ATN/ME-5126-RG, y se comprobó que sus objetivos están dirigidos a mercados y actividades diferentes a los que se pretende atender mediante esta operación. En síntesis, el análisis sobre la oferta, permite concluir que en el mercado de Medellín no existe una oferta integral, intensiva y sistemática de servicios de asesoría y asistencia técnica a microempresas manufactureras, y de formación

técnica a microempresas en los sectores de maderas y metalmecánica, por lo cual se puede establecer que el proyecto no enfrentaría una competencia real.

C. Demanda por servicios de asesoría y formación técnica en Medellín

- 2.5 Se determinó que existe en Medellín un mercado potencial para los servicios de asesoría y formación técnica, en el orden de las 18.000 microempresas manufactureras 1/, y 8.100 microempresarios y operarios de microempresas que, dentro del grupo anterior, se desempeñan en actividades de la metalmecánica y la madera, sectores considerados con alto potencial de desarrollo. Con los recursos del proyecto, la Corporación Acción por Antioquia, ACTUAR FAMIEMPRESAS de Medellín (AM) pretende atender a aproximadamente el 5,0% y el 18% de estos mercados respectivamente.

D. Experiencias anteriores

- 2.6 En el año 1991, el Banco otorgó a AM un financiamiento equivalente a US\$500.000 (SP/SF-91-31-CO) y una cooperación técnica no reembolsable por US\$103.000 (ATN/SF-3805-CO) dentro del Programa de Pequeños Proyectos. El financiamiento estuvo dirigido a financiar un programa de créditos el cual fue totalmente desembolsado, y forma parte de la cartera de préstamos de AM. La cooperación técnica fue diseñada para otorgar un fortalecimiento institucional amplio y general, y fue destinada fundamentalmente a fortalecer la capacidad gerencial, financiera, administrativa y técnica de AM.

III. OBJETIVOS Y ACTIVIDADES

A. Objetivos

- 3.1 El objetivo del proyecto es incrementar la productividad y competitividad de microempresas en la ciudad de Medellín, con particular enfoque en aquellas que trabajan en los sectores de metalmecánica y maderas, a través de la expansión de los servicios de asesoría y capacitación actualmente provistos por AM. Los objetivos específicos del proyecto son: (i) implementar programas de asesoría integral y formación técnica orientados por la demanda, y bajo criterios de sostenibilidad institucional; y (ii) crear el Centro de Formación Técnica en Maderas y Metalmecánica.

B. Actividades del programa

- 3.2 El proyecto financiará tres componentes: (i) Servicio de Asesoría y Asistencia Técnica (AAT); (ii) Servicio de Formación Técnica (FT) a microempresarios y operarios de microempresas de la metalmecánica y

1/ El número de microempresas en Medellín que cuentan con entre dos y diez empleados se estima en 47.000, de las cuales 18.000 estarían concentradas en el sector manufacturero.

la madera; y (iii) Apoyo a la Gestión.

a. Asesoría y Asistencia Técnica:

- 3.3 A través de este servicio se ofrecerá una asesoría individualizada, intensiva e integral en las áreas administrativa, financiera, comercial y de producción a por lo menos 900 microempresas manufactureras. El servicio será otorgado en el lugar de trabajo de la misma microempresa y con duración de un año para cada una. La asesoría a ser otorgada por asesores especializados, responderá a problemas específicos y será complementada por servicios tales como la información tecnológica y comercial. Asimismo, los asesores acompañarán a los microempresarios en el diagnóstico de su situación empresarial y en la elaboración y ejecución de un plan estratégico. El servicio, así concebido, busca superar las limitaciones constatadas en enfoques parciales y poco sistemáticos de asesoría, y estará orientado desde la perspectiva del mercado de las microempresas.
- 3.4 El servicio tendrá como eje operativo un determinado número de asesores adicionales, los cuales serán expresamente contratados y entrenados para propósitos del proyecto, y que deberán contar con fortalezas complementarias en las áreas administrativa y de producción, y quienes asumirán responsabilidad individual por grupos de empresas, identificarán y precisarán las necesidades de asesoría especializada, y se asegurarán de que se brinde un servicio personalizado y puntual que responda a las necesidades de los microempresarios. El servicio también se apoyará en la información provista por la Promotora de Comercio Social, institución afiliada a AM (ver párrafo 4.2).

b. Formación Técnica en Metalmecánica y Madera:

- 3.5 En Medellín, después de los sectores de confecciones y alimentos, las actividades más frecuentes, capaces de agregar una demanda de cierta magnitud y sostener un significativo volumen de empleo, son las de la metalmecánica y madera. Consecuentemente, teniendo en cuenta el potencial de desarrollo en estos sectores, el proyecto prevé la creación del Centro de Formación Técnica en Maderas y Metalmecánica con el propósito de elevar el nivel de productividad y competitividad de las microempresas en estos sectores. Este programa será complementario de otros ya en operación en AM, en las áreas de la industria de alimentos, la confección industrial y la artesanía. El servicio de FT combina dos modalidades básicas de entrega: (i) cursos de Formación Integral de Microempresarios (FIM); y (ii) cursos de Formación Técnica de Operarios (FTO).
- 3.6 La oferta de FT estará determinada desde la demanda, por cuanto se alimentará de la información obtenida por el servicio de Asesoría y Asistencia Técnica sobre las necesidades reales y concretas de los microempresarios. Los talleres de capacitación en metalmecánica y maderas contarán con una dotación básica de maquinaria y equipo, de nivel tecnológico avanzado con relación al predominante en las

microempresas del sector, pero suficientemente liviana y flexible para responder con agilidad a los cambios tecnológicos. Dada la actual coyuntura recesiva del sector de la construcción en la ciudad, que afecta directamente a las microempresas de la metalmecánica y la madera, y con el criterio de asegurar que la inversión en los talleres cumplan con razonables expectativas de costo-beneficio, se ha previsto que la decisión final sobre su implementación se tome una vez que se realice el análisis de mercado mencionado en el párrafo 3.7. Este análisis deberá ser satisfactorio para el Banco, y deberá incluir un seguimiento cuidadoso de la evolución de estos sectores, teniendo en cuenta la información recolectada a través de la provisión del Servicio de AAT. En caso de que el análisis del mercado no ratifique una genuina demanda de los sectores de metalmecánica y madera por este servicio, el Banco y AM acordarán las medidas necesarias, que podrán incluir la incorporación de otros sectores no atendidos al Programa. Para poder iniciar este programa de manera oportuna, se ha previsto que éste análisis se prepare a más tardar antes del noveno mes a partir de la fecha del primer desembolso.

c. Apoyo a la Gestión:

- 3.7 A pesar de que AM cuenta con la base institucional y la experiencia necesaria, es indispensable un esfuerzo específico para definir la estrategia de articulación con el mercado (adecuación de oferta y demanda de servicios), así como para el desarrollo metodológico y técnico pedagógico que contribuya a asegurar los logros del proyecto. En este sentido, el objetivo de este componente es el de ayudar a AM a diseñar servicios en función a la demanda, que respondan a las necesidades específicas de los clientes microempresarios. Para este fin se contratarán servicios de consultoría especializados en las siguientes áreas: (i) desarrollo metodológico; (ii) diseño de servicios en función a la demanda, a través de la realización de grupos focales, encuestas, y otros mecanismos; (iii) entrenamiento de asesores e instructores; y (iv) análisis de mercado para los sectores de madera y metalmecánica.

IV. EJECUCION DEL PROYECTO Y BENEFICIARIOS

A. Agencia ejecutora

- 4.1 La Corporación por Antioquia, ACTUAR FAMIEMPRESAS - Medellín (AM) es una institución sin fines de lucro, creada en 1983 con el objetivo de generar empleo perdurable en el Departamento de Antioquia a través de la creación y consolidación de pequeñas unidades de producción, comercio y servicios. Con este fin, AM ha buscado desarrollar un concepto de integralidad en la prestación de servicios a la microempresa, el cual ha logrado implementar con mucho éxito.

- 4.2 Este concepto se ha traducido en cuatro áreas de intervención en favor de la microempresa: (i) un programa de crédito; (ii) un programa de apoyo a la comercialización de productos, el cual se realiza a través de una afiliada: la Promotora de Comercio Social 2/; (iii) un programa de medio ambiente; y finalmente (iv) a partir de 1994, con el apoyo de la Unión Europea, el inicio de actividades del Instituto de Capacitación para el Empleo (ICE), unidad que funciona como un centro de costos independiente dentro de la estructura de AM. En la actualidad AM cuenta con una muy buena infraestructura, en la cual brinda capacitación y asistencia técnica en los sectores de confección, alimentos, artesanías, diseño y agroindustria. Las áreas de actividad incluyen la capacitación técnica (2.478 inscripciones desde 1997); la capacitación empresarial y humana (16.556 inscripciones desde 1995); la asesoría administrativa, técnica, comercial y de mercadeo (3.935 microempresas atendidas desde 1995); y la facilitación de acceso a otros servicios. Durante 1997, la cobertura de los costos variables para estos servicios ha estado en el orden de 18%. Dado que AM actuará como proveedor de los servicios, la administración de los mismos se realizará a través de su Instituto de Capacitación para el Empleo.
- 4.3 Al 30 de junio de 1998, AM tenía activos totales equivalentes a US\$14,2 millones, y un patrimonio de cerca a US\$10 millones. Los activos de la institución se distribuían en 10% bancos e inversiones temporarias, 31% cartera de préstamos, 37% activos fijos, y 22% otros activos (deudores e inversiones a largo plazo). AM busca ser una empresa eficiente, operacionalmente rentable, descentralizada, y líder en la prestación de servicios para el sector microempresarial. Como entidad fundada por representantes de la empresa privada, AM ha contado desde sus comienzos con la dirección y el apoyo de importantes empresarios de Medellín.

B. Desembolsos

- 4.4 El proyecto requiere de un período de cuatro años para su ejecución. Está previsto que el proyecto se ejecutará en 48 meses, y que los desembolsos se harán en un período no mayor a los 54 meses. Dado que se estima que el componente de Formación Técnica en Metalmecánica y Madera recién comenzará a partir del segundo año del proyecto, el plazo previsto permitirá generar el volumen y cobertura de costos necesarios para orientar el proyecto hacia la sostenibilidad de los servicios en el largo plazo.
- 4.5 Con cargo a la contribución, y cumplidos los requisitos previstos

2/ La Promotora de Comercio Social se formó en base a la asociación entre un grupo de organizaciones no gubernamentales (ONG's), entre ellas AM, e instituciones líderes del sector privado en Medellín. Su desempeño es considerado exitoso, habiendo logrado comercializar durante 1997 un total aproximado de US\$4,5 millones en productos de microempresarios.

en las condiciones previas del primer desembolso que se establezcan, el Banco podrá adelantar recursos para establecer un anticipo de fondos por hasta el 10% de la contribución, siempre que se justifique debidamente la necesidad de que se anticipen recursos para cubrir los gastos relacionados con la ejecución del programa que sean financiables con tales recursos.

C. Adquisición de bienes y servicios

- 4.6 La responsabilidad por la contratación de los asesores, instructores, y servicios requeridos para la ejecución del proyecto, así como la adquisición de la maquinaria y equipo prevista para el componente de Formación Técnica en Metalmecánica y Madera recaerá sobre AM, que con tal fin, seguirá las normas, procedimientos y políticas del banco sobre esta materia.

D. Beneficiarios

- 4.7 Se estima que durante los cuatro años de ejecución del proyecto, AM brindará servicios de asesoría y asistencia técnica a un número de cerca a 900 microempresarios que trabajan en diferentes rubros, y prestará capacitación y formación técnica a cerca de 1.500 microempresarios y operarios de microempresas que trabajan en los sectores de maderas y metalmecánica.

V. COSTO Y FINANCIAMIENTO

- 5.1 El costo total del proyecto se ha estimado en US\$3.000.00. El FOMIN aportará US\$1.800.000 con carácter no-reembolsable. Por otro lado, AM aportará US\$1.200.000, monto del cual se estima que aproximadamente el 50% será en efectivo. En relación a la adquisición de equipos y maquinaria, AM financiará al menos el 40% de cada equipo. Por otro lado, se estima que los clientes de AM, quienes pagarán por los servicios recibidos, aportarán una suma equivalente a US\$1.000.000, aportes que se reflejan en los patrones de desempeño. A continuación se presenta un resumen del presupuesto del proyecto.

Cuadro 1. Presupuesto del Proyecto (en US\$ miles)

COMPONENTES	FOMIN	AM	TOTAL	%
1. Servicio Ases. y AT	751	306	1.057	35
2. a) Servicio FT. met/mad	335	545	880	29
b) Equipos met/mad	264	204	468	16
3. Apoyo a la gestión	250	0	250	8
SUB-TOTAL	1.600	1.055	2.655	88
1. Evaluación Externa	110	0	110	4
2. Imprevistos	90	145	235	8
TOTAL GENERAL	1.800	1.200	3.000	100

A. Estrategia de sostenibilidad

- 5.2 La sostenibilidad del proyecto confronta dos retos fundamentales: (i) la carencia de una cultura de uso de estos servicios por parte de la población objetivo, problema que se registra aún en las Pequeñas y Medianas Empresas (PYME); y (ii) la crónica limitación de recursos, especialmente de liquidez, que confrontan los microempresarios. Sin embargo, este proyecto se ha diseñado con el criterio de que es indispensable comprometer a los beneficiarios en su financiamiento, para lo cual se han asumido dos estrategias: (i) la fundamental, que descansa en la calidad, la pertinencia y la efectividad de los servicios prestados, de manera que se estimule por resultados y por efecto demostración la creación de una demanda efectiva; y (ii) la gradualidad, que fija metas de participación incrementales de los beneficiarios en el financiamiento de los servicios. Dado el costo relativamente alto de ofrecer servicios de buena calidad, se ha asumido como meta de mediano plazo (4 años) que las contribuciones de los beneficiarios cubran el 70% de los costos variables para los servicios de Asesoría y Asistencia Técnica, y 48% para los de Formación Técnica, partiendo de una base del 15%.
- 5.3 Durante la ejecución del proyecto, se utilizará una estrategia de sostenibilidad complementaria consistente en utilizar parte de la capacidad instalada, que pueda ser excedente, para vender servicios a otros dos tipos de usuarios: (i) programas gubernamentales que contratan ofertas dirigidas a poblaciones específicas, incluyendo a las microempresas (ej. SENA, La Corporación Mixta para la Microempresa, etc.); y (ii) empresas o trabajadores de otros segmentos de población. Esta estrategia será utilizada siempre que no comprometa la capacidad de AM de atender prioritariamente a la población microempresarial. En estos casos, se aplicarán tarifas comerciales, que cubran la totalidad de los costos fijos y variables relacionados con el servicio.
- 5.4 Adicionalmente, con el objetivo de continuar con la estrategia de sostenibilidad a largo plazo, y de acuerdo a lo requerido para la realización de la tercera evaluación anual mencionada en el párrafo 7.2, AM presentará una estrategia de sostenibilidad a largo plazo, la cual incluirá, entre otros, (i) una mayor cobertura de costos variables por parte de los clientes; y (ii) en caso de ser necesario, captaciones de fondos adicionales de otros organismos públicos, internacionales y/o privados.

VI. JUSTIFICACION Y RIESGOS

- 6.1 Diversas evidencias nacionales e internacionales, así como la experiencia directa de AM señalan que la profundización del impacto de los programas de apoyo a la microempresa requiere que la oferta de servicios financieros sea complementada con una oferta de servicios no financieros que permita la consolidación de las microempresas en el mercado, de tal manera que se establezca y/o se

expanda el empleo generado. Esto es especialmente cierto para las microempresas de tipo manufacturero, en las que además el desarrollo tecnológico de procesos/productos juega un papel clave para elevar su competitividad.

A. Complementariedad con otros proyectos del Banco

- 6.2 El grado de complementariedad de la presente operación con los proyectos Centros de Desarrollo Empresarial (CDE) - ATN/ME/4911CO; Programa de Capacitación microempresarial: desarrollo, consolidación y expansión (Acción Internacional) - ATN/MH-4689-RG; y Fortalecimiento de los Programas Universitarios de Asesoría de la Microempresa (Universidad Javeriana) - ATN/ME-5126-RG, es mínimo. Una posible complementariedad con los Centros de Desarrollo Empresarial (CDE) se podría producir por la potencialidad de intercambiar experiencias aplicables tanto a las PYME como a las microempresas, y por la posibilidad que el ICE acceda a los sistemas de información sobre asesores, consultores y otros servicios técnicos desarrollados por el CDE, incluyendo la posibilidad de utilizar servicios de formación de capacitadores. La complementariedad con Acción Internacional podría darse a través de la utilización de los manuales y materiales producidos por el proyecto. Finalmente, dadas las características del proyecto de la Universidad Javeriana, no se prevé ninguna complementariedad.

B. Riesgos

- 6.3 El principal riesgo del proyecto reside en la dificultad de lograr que los microempresarios, presionados por las urgencias cotidianas, se comprometan en procesos serios y sostenidos para lograr una mejora en su nivel de competitividad. Este riesgo se combina con la tradicional cultura de subsidio que les lleva a esperar que los servicios no financieros sean altamente subsidiados por los oferentes públicos y privados. La estrategia de intervención del proyecto, la implementación del componente de Apoyo a la Gestión, las exigencias relacionadas al plan de negocios, la reglamentación que regirá la otorgación de los servicios mencionados en el párrafo 8.1, y las evaluaciones anuales mencionadas en el párrafo 7.2, servirán como instrumentos para mitigar el riesgo.
- 6.4 Otro riesgo está relacionado con el hecho de que AM se convierta en proveedor exclusivo de los servicios a largo plazo, aspecto que será subsanado a través de la diseminación de la tecnología y experiencia desarrollada con el proyecto, de acuerdo a lo mencionado en el párrafo 7.2.

VII. SEGUIMIENTO Y EVALUACION

A. Seguimiento

- 7.1 El monitoreo sobre la ejecución del proyecto se realizará en base a un plan de negocios que AM presentará a satisfacción del Banco, el

cual deberá estar orientado a cumplir, como metas mínimas, con los indicadores establecidos en el Marco Lógico, Anexo I de este documento. Adicionalmente, AM presentará informes anuales, que describan la ejecución del año precedente, y anexando el plan de negocios revisado para el siguiente año. En el plan de negocios también se incluirán actividades para promover la utilización de tecnologías ambientalmente aceptables, y mejoras en la gestión de las microempresas con respecto a la salud y seguridad de los trabajadores. La presentación del plan de negocios será condición previa al primer desembolso del Banco. Previa a su aceptación por parte del Banco, este documento, al igual que la reglamentación que regirá la otorgación de los servicios propuestos mencionados en el párrafo 8.1, serán revisados y aprobados por el equipo de proyecto.

B. Evaluación

- 7.2 El proyecto contempla tres evaluaciones anuales y un informe final, que serán realizados a través de la contratación, por parte del Banco, de consultorías externas. La primera evaluación se realizará al cumplirse el primer año de la fecha del primer desembolso, y la segunda y tercera en los años subsiguientes. En estos trabajos se evaluarán la implementación del plan de negocios (versiones original y revisadas), el pago de los clientes por los servicios recibidos, el desarrollo de la oferta de servicios de asesoría y formación técnica en Medellín, la estrategia de sostenibilidad institucional, y se constatará la contratación y el tiempo de trabajo exclusivo de los asesores e instructores contratados para el proyecto. En caso de identificarse una oferta de servicios de asesoría y formación técnica para la microempresa en Medellín, AM diseminará información sobre la tecnología y la experiencia desarrollada con el proyecto. Adicionalmente, para la tercera evaluación, se exigirá que AM presente una estrategia de sostenibilidad a largo plazo de acuerdo a lo mencionado en el párrafo 5.4. Si estas evaluaciones resultaran satisfactorias para el Banco, éste autorizará a AM continuar comprometiendo recursos. En caso contrario, AM deberá efectuar las medidas correctivas necesarias para que el Banco autorice la reanudación de los desembolsos. Adicionalmente, el informe final incluirá los resultados de una encuesta sobre la satisfacción de los microempresarios, y presentará una evaluación sobre los resultados del proyecto, incluyendo aquellos indicadores establecidos en el Marco Lógico, Anexo I de este documento.

VIII. CONDICIONES ESPECIALES

- 8.1 Previo al primer desembolso, AM presentará a satisfacción del Banco: (i) un plan de negocios detallado para la puesta en marcha y ejecución del proyecto; y (ii) una reglamentación que regirá la otorgación de los servicios propuestos para el proyecto.
- 8.2 Durante la ejecución del proyecto, se tienen las siguientes condiciones contractuales: (i) la implementación del componente de

Formación Técnica en Metalmecánica y Madera estará sujeta al análisis de mercado mencionado en los párrafos 3.6 y 3.7; el cual debe prepararse a más tardar antes del noveno mes a partir de la fecha del primer desembolso; y (ii) AM presentará informes anuales, que describan la ejecución del año precedente, y anexando el plan de negocios revisado para el siguiente año (ver párrafo 7.1).

MARCO LOGICO

PROYECTO DE SERVICIOS DE ASESORIA Y FORMACION TECNICA PARA LA MICROEMPRESA – ACTUAR MEDELLIN (AM)

OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACION	SUPUESTO
<p>Incrementar la capacidad de las microempresas en producción, de tal manera que se incremente su productividad y competitividad para responder a las exigencias de un mercado abierto por los procesos de apertura económica y reestructuración industrial.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de microempresas que logran y mantienen inserción competitiva en encadenamientos productivos ligados a mercados dinámicos. • Índice de estabilidad del empleo generado por microempresas. • Productividad física incrementa. • Productividad laboral incrementa. • Volumen de producción incrementa. • Volumen de ventas incrementa. • Nivel de desarrollo tecnológico se eleva. • Calidad de productos mejora. • Rentabilidad se mantiene o mejora. • Volumen de empleo agregado se mantiene y mejora 	<ul style="list-style-type: none"> • Informes anuales de AM. • Estudios de seguimiento y evaluación del Proyecto. • Estudios externos, de competitividad sectorial y/o local. • Estudios externos, de mercado de trabajo. • Estadísticas continuas de producción industrial y mercado de trabajo. • Encuestas de Hogares. • Informe final del proyecto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se produce reactivación de la economía nacional. • Política gubernamental recupera equilibrio fiscal y macroeconómico. • Economía regional recupera crecimiento y dinámica y avanza en diversificación productiva.
<p>El Proyecto de Servicios de Asesoría y Formación Técnica de la AM en el diseño y provisión de servicios de Asesoría y Formación Técnica, orientados a la demanda y bajo condiciones de rentabilidad, que tiendan a mejorar la productividad de las microempresas atendidas por el Proyecto.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 900 microempresas de manufactura son asesoradas y tienen un plan de negocios. • 855 microempresarios y operarios en maderas reciben capacitación técnica. • 571 microempresarios y operarios en metalmecánica reciben capacitación técnica. 	<ul style="list-style-type: none"> • Informes anuales de AM. • Sistema de información de gestión. • Evaluaciones e informes de progreso, con referencia especial a los criterios de evaluación y patrones de desempeño. • Informe final del proyecto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se ha diseñado e implementado el programa de asesoría satisfactoria. • Se ha instalado el equipo de maquinaria, y se han puesto en funcionamiento los servicios de Formación Técnica en Maderas y Metalmecánica.

	<ul style="list-style-type: none"> • Para AAT: cobertura mínima de costos variables por parte de clientes de 18%, 31%, 47% y 70%, para los años 1, 2, 3, y 4 respectivamente. • Para FT: cobertura mínima de costos variables por parte de clientes de 15%, 26%, y 48%, para los años 2, 3, y 4 respectivamente. • Para AAT: los índices de deserción para los años 1,2,3, y 4 no deberán superar el 15%, 14%, 12%, y 10% respectivamente. • Para FT: los índices de deserción para los años 2,3, y 4 no deberán superar el 15%, 12%, y 10% respectivamente. • (Ver Anexo sobre parámetros de evaluación y patrones de desempeño). 		<ul style="list-style-type: none"> • Se han diseñado e implementado programas de capacitación en maderas y metalmeccánica de manera satisfactoria. • Existe una demanda grande de los servicios ofrecidos. • El apoyo a la gestión administrativa ha sido logrado que se induzca a la producción por los servicios, y ha funcionado bajo criterios de sostenibilidad.
OBJETIVOS Asesoría y Asistencia Técnica al Microempresario (AAT).	1.1 Por lo menos 720 microempresarios culminan el ciclo de AAT. 1.2 96 horas de Asesoría Integral (AI) son recibidas por microempresario al año. 1.3 16 horas de Consultoría Especializada (CE) son recibidas por microempresario al año. 1.4 Por lo menos 90 microempresarios recibieron Servicios Tecnológicos Especiales (STE). 1.5 Por lo menos 180 STE han sido otorgados (2 por microempresario).	<ul style="list-style-type: none"> • Informes anuales de AM. • Sistema de información de gestión. • Evaluaciones e informes de progreso. • Informe final del proyecto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Existe una demanda grande de los servicios ofrecidos. • Los servicios se brindan de acuerdo a la demanda.
Formación Técnica a Microempresarios y a Empleados de la Microempresa en los sectores de metalmeccánica y maderas (FT).	2.1 Por lo menos 16 cursos de Formación Integral de Microempresarios – FIM son dados (240 inscritos, promedio 15/curso). 2.2 Por lo menos 216 egresan de los cursos del FIM.	<ul style="list-style-type: none"> • Informes anuales de AM. • Sistema de información de gestión • Evaluaciones e informes de progreso. • Informe final del proyecto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Existe una demanda grande de los servicios ofrecidos. • Los servicios se brindan de acuerdo a la demanda.

<p>yo a la gestión.</p>	<p>2.3 Se otorga por lo menos 79 cursos de Formación Técnica para operarios de la microempresa (FT) son otorgados (1186 inscritos, promedio 15/curso).</p> <p>2.4 Por lo menos 1,067 egresan de FT.</p> <p>3.1 Grupos focales, encuestas, consultas con clientes y diseño de servicios realizados a satisfacción.</p> <p>3.2 Sistema de diseño y actualización metodológico y técnico-pedagógico operando.</p> <p>3.3 Análisis de mercado de maderas y metalmecánica realizado.</p> <p>3.4 Por lo menos 20 asesores y 5 instructores son adecuadamente capacitados.</p> <p>3.5 Sistema de Información de Gestión diseñado y operando (Dirección y Coordinación).</p>	<ul style="list-style-type: none"> Resultados de grupos focales, encuestas y diseño de servicios. Análisis de mercado de los sectores de metalmecánica y madera. Certificados de capacitación de asesores e instructores. Informes anuales de AM. Evaluaciones e informes de proyecto. 	<ul style="list-style-type: none"> Se identifican y contratan consultores adecuados profesional. AM, a través de su comité asegura que el Sistema de Información de Gestión opere satisfactoriamente.
<p>DADES</p> <p>ra el Componente Asesoría y Asistencia Técnica al Microempresario</p> <p>ección y contratación de Asesores.</p> <p>mación de Asesores.</p> <p>ducción de materiales de apoyo a la AAT.</p> <p>ño y lanzamiento de campaña de promoción y Publicidad.</p> <p>entificación y selección de beneficiarios.</p> <p>cución de la AAT.</p>	<p>1.1 Contratos de personal registrados, y registros de tiempo de trabajo dedicado a los servicios.</p> <p>1.2 Formación y capacitación de asesores realizada.</p> <p>1.3 Materiales de apoyo a la AAT disponibles.</p> <p>1.4 Programaciones de servicio elaboradas y disponibles.</p> <p>1.5 Talleres y otros centros de recursos instalados y operando.</p> <p>1.6 Registros de asesoría y consultoría</p>	<ul style="list-style-type: none"> Informes anuales de AM Informes técnicos y financieros de avance Evaluaciones de progreso. Visitas de seguimiento. Sistema de información de gestión. 	<ul style="list-style-type: none"> Asesores especializados identificados y contratados. Se encuentran instituciones de brindar servicios de apoyo para la formación de asesores. Existe una demanda de servicios ofrecidos.

<p>a el Componente Formación Técnica en almecánica y maderas</p> <p>diseño y producción de materiales metodológicos y didácticos.</p> <p>Selección y contratación de Instructores.</p> <p>Formación de Instructores.</p> <p>Adquisición e instalación de maquinaria y equipos para talleres de formación.</p> <p>Ejecución de instalaciones para talleres de formación.</p> <p>Diseño y ejecución de estrategia de promoción y publicidad.</p> <p>Identificación y selección de beneficiarios.</p> <p>Ejecución de la FT.</p> <p>a el Componente Apoyo a la gestión</p> <p>Contratación de empresa/consultor para grupos finales, encuestas y diseño de servicios.</p> <p>Contratación de consultoría para el diseño e implementación del sistema metodológico y metodológico pedagógico.</p> <p>Contratación de consultoría para el estudio de mercado en metalmecánica y maderas.</p> <p>Contratación de los servicios de entrenamiento asesores e instructores.</p> <p>Diseño del Sistema de Información de Gestión (Dirección y Coordinación).</p>	<p>recibida y aceptada por microempresarios.</p> <p>1.7 Tasas de matrícula, rendimiento, deserción y egreso de la formación.</p> <p>2.1. Materiales de apoyo a la FIM, y FIT disponibles.</p> <p>2.2. Contratos de instructores registrados, y registros de tiempo de trabajo dedicados a los servicios.</p> <p>2.3. Cursos de formación de instructores otorgados.</p> <p>2.4. Maquinarias, equipos y talleres instalados y operando.</p> <p>2.5. Elementos de promoción y publicidad utilizados.</p> <p>2.6. Registros de formación técnica recibida y aceptada por microempresarios.</p> <p>2.7. Tasas de matrícula, rendimiento, deserción y egresos de la formación registradas.</p> <p>3.1 Términos de referencia, contratos e informes de las consultorías respectivas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Informes anuales de AM. • Informes técnicos y financieros de avance. • Evaluaciones de progreso. • Visitas de seguimiento. • Sistema de información de gestión. <ul style="list-style-type: none"> • Informes anuales de AM. • Informes técnicos y financieros de avance. • Evaluaciones de progreso. • Visitas de seguimiento. • Informe final del proyecto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Instructores especiales identificados y contratados. • Se han adquirido e instalado satisfactoriamente los maquinarias del taller. • Existe una demanda de servicios ofrecidos. <ul style="list-style-type: none"> • Se han identificado y consultores adecuados. • AM, a través de su comité (Dirección y Coordinación) asegura que se diseñe el Sistema de Información de Gestión.
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

PROYECTO DE RESOLUCION

COLOMBIA. COOPERACION TECNICA NO REEMBOLSABLE PARA "SERVICIOS
DE ASESORIA Y FORMACION TECNICA PARA LA MICROEMPRESA"

El Comité de Donantes del Fondo Multilateral de Inversiones

RESUELVE:

1. Autorizar al Presidente del Banco Interamericano de Desarrollo o al representante que él designe para que, en nombre y representación del Fondo Multilateral de Inversiones, proceda a formalizar los acuerdos necesarios con la Corporación por Antioquia, ACTUAR FAMIEMPRESAS - Medellín (AM) y a adoptar las medidas pertinentes para la ejecución de la propuesta de proyecto a que se refiere el documento MIF/AT- sobre cooperación técnica para servicios de asesoría y formación técnica para la microempresa.

2. Destinar para fines de esta resolución hasta la suma de US\$1.800.000, o su equivalente en otras monedas convertibles, con cargo a los recursos de la Facilidad para el Desarrollo de la Pequeña Empresa del Fondo Multilateral de Inversiones.

3. Establecer que la suma anterior sea otorgada con carácter no reembolsable.