



Procedimiento Corto

Vencimiento: 21 de febrero de 2003

MIF/AT-524

6 de febrero de 2003

Original: español

Al: Comité de Donantes
Del: Secretario
Asunto: Colombia. Cooperación técnica no reembolsable para el programa de competitividad del sector de la joyería

Información básica: Organismo ejecutor Centro de Desarrollo de la Joyería (CDP)
Monto hasta US\$375.000, o su equivalente
Fuente Facilidad de Promoción de la Pequeña Empresa

Consultas a: Señor Fernando Campero (extensión 1512)

Observaciones: Se ruega a los Representantes que, a más tardar el **21 de febrero de 2003**, comuniquen por escrito al Secretario si desean interrumpir el procedimiento. Si ello no ocurriera dentro de este plazo, la Resolución se dará por aprobada por el Comité de Donantes y se dejará constancia de ello en el acta de una próxima reunión.

Otra distribución: Directorio Ejecutivo del BID, Directorio Ejecutivo de la CII, Gerentes del BID, Gerente General de la CII, Representante del BID en Colombia

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

COLOMBIA

PROGRAMA DE COMPETITIVIDAD DEL SECTOR DE LA JOYERÍA

(TC-0106021-CO)

MEMORANDUM DE DONANTES

Este documento fue preparado por el equipo de proyecto integrado por: Fernando Campero, Jefe de Equipo, (SDS/MSM); Masami Yamamori (FOMIN); Carlos Novoa, (COF/CCO); Valnora Leister (LEG/OPR), María Victoria Sáenz (SDS/MSM) y Mikel Marcilla (consultor).

INDICE

I.	ELEGIBILIDAD DE PAÍS Y DEL PROYECTO	
II.	ANTECEDENTES	1
A.	La industria de la joyería en Colombia.....	1
III.	EL PROYECTO.....	5
A.	Objetivos.....	5
B.	Componentes	5
1.	Modelo de prestación de servicios de formación de destrezas para la competitividad (FOMIN US\$244.000; Contraparte US\$180.200)	5
2.	Apoyo a la coordinación inter-empresarial (FOMIN US\$37.900; Contraparte US\$56.100).....	6
C.	Estado de avance del proyecto.....	7
IV.	COSTO Y FINANCIAMIENTO	8
A.	Costos	8
B.	Sostenibilidad del proyecto.....	8
V.	EJECUCIÓN DEL PROYECTO	9
A.	Organismo Ejecutor	9
B.	Mecanismo de Ejecución	10
C.	Período de Ejecución y Desembolsos.....	11
D.	Adquisición de Bienes y Servicios	11
E.	Contabilidad y Auditoría	11
VI.	SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN	11
A.	Seguimiento	11
B.	Evaluación	12
VII.	JUSTIFICACIÓN Y RIESGOS	12
A.	Beneficiarios	13
B.	Medio Ambiente	13
VIII.	CONDICIONES CONTRACTUALES ESPECIALES	14

ANEXOS

ANEXO I Marco Lógico

APÉNDICES

Proyecto de Resolución

Información Básica Socioeconómica

ESPAÑOL:

Los datos básicos socioeconómicos, incluyendo información sobre deuda pública, se encuentran disponibles en la siguiente dirección:

<http://www.iadb.org/RES/index.cfm?fuseaction=externallinks.countrydata>

ENGLISH:

For basic socioeconomic data, including public debt information, please refer to the following address:

<http://www.iadb.org/RES/index.cfm?fuseaction=externallinks.countrydata>

INFORMACIÓN DISPONIBLE EN LOS ARCHIVOS TECNICOS DE SDS/MSM

PREPARACIÓN

1. Project Performance Monitoring Report (MPPMR)
2. Informes financieros del CDP
3. Informes y estudios técnicos sobre el sector de la joyería
4. Documentación sobre procedimientos para normalización en Colombia

EJECUCIÓN

1. Reglamento Operativo
2. Borrador de los términos de referencia para la contratación de una consultoría internacional
3. Presupuesto detallado
4. Definición de variables y componentes que intervienen en la definición de los indicadores de impacto

SIGLAS Y ABREVIATURAS

ACNOR	Association Canadienne de Normalisation
ACOPI	Asociación Colombiana de Pequeñas Industrias
ACOLJOYAS	Agremiación Colombiana de Joyeros y Actividades Afines
CAS	Canadian Standards Association
CDMB	Corporación de Defensa de la Meseta de Bucaramanga
CDP	Centro de Desarrollo Productivo de la Joyería
CESI	Comité de Evaluación e Impacto Social
CETO	la Corporación Escuela Tecnológica de Oriente
COLCIENCIAS	Instituto Colombiano para el Desarrollo de la Ciencia y la Tecnología
CORPOMIXTA	Corporación Mixta para el Desarrollo de la Microempresa
CSA	Canadian Standards Association
FOMIN	Fondo Multilateral de Inversiones
ICONTEC	Instituto Colombiano de Normas Técnicas
ISO	International Organization for Standardization
MINERCOL	Empresa Nacional Minera Ltda.
NTC	Norma Técnica Colombiana
NTS	Norma Técnica Sectorial
OEI	Organización de Estados Iberoamericanos
OP	Oficina de País del Banco
RO	Reglamento Operativo
SENA	Servicio Nacional de Aprendizaje
SOT	Sistema de Orientación Técnica
UC	Unidad de Coordinación
UIS	Universidad Industrial de Santander
USN	Unidad Sectorial de Normalización

**PROGRAMA DE COMPETITIVIDAD DEL SECTOR DE LA JOYERÍA
(TC-0106021-CO)**

MEMORANDUM DE DONANTES

RESUMEN EJECUTIVO

Organismo ejecutor:	Centro de Desarrollo Productivo de la Joyería (CDP)		
Monto y fuente:	FOMIN – Ventanilla III	375.000	
	Aporte Local	<u>342.000</u>	
	Total:	717.000	
Plazos:	Período de Ejecución:	48	Meses
	Período de Desembolso:	54	Meses
Objetivos:	<p>El objetivo general de este proyecto es preparar a la industria de la joyería de Santander (Colombia) para la integración productiva y la competitividad.</p> <p>El objetivo específico consiste en ordenar técnica, organizacional y laboralmente al sector de la joyería, mediante el desarrollo de destrezas laborales orientadas al incremento de la competitividad de la microempresa.</p>		
Descripción	<p>Consiste en la creación de un sistema integrado de apoyo a los micro y pequeños joyeros de Santander, basándose en el desarrollo de un modelo de capacitación adecuado a las necesidades del sector, el desarrollo de normas técnicas que apoyen su crecimiento y finalmente, en propiciar el encuentro y colaboración entre pares. Dado su carácter regional, se considera un proyecto piloto, cuyos resultados y metodología se pueden aplicar posteriormente en mayor escala a nivel nacional.</p>		
Revisión social y ambiental:	<p>La operación fue analizada por el Comité de Evaluación e Impacto Social (CESI), el día 17 de julio de 2001. Sus recomendaciones tenían relación con un proyecto a nivel nacional y por tanto no son aplicables al nivel piloto al cual está reducida la operación.</p>		

Beneficiarios:	Los beneficiarios directos del proyecto son cerca de 200 operarios/microempresarios del sector de la joyería. También serán beneficiarios alrededor de 15 técnicos a quienes se formará como capacitadores y cerca de 12 “maestros-artesanos” que siendo operarios/dueños tienen la capacidad de transferir conocimientos técnicos y artísticos a sus pares y empleados.
Condiciones contractuales especiales:	<p>Serán condiciones previas al primer desembolso la demostración a satisfacción del Banco de: (i) la elección, por medio de concurso, del coordinador administrativo (párrafo 5.6); y, (ii) la entrega a satisfacción del Banco de la oficialización del Reglamento Operativo, mediante la firma de aceptación y compromiso de las instituciones que conforman el Comité Ad-hoc de Dirección del proyecto (párrafo 5.8).</p> <p>Será una condición contractual remitir anualmente al Banco la demostración de que los convenios de participación y aportes de las entidades mencionadas se han renovado. El plazo para remitir esta información al Banco vence anualmente el día 30 de junio. El no cumplimiento de este requisito implicará la suspensión de desembolsos (párrafo 5.4).</p>
Excepciones a las políticas del Banco	Ninguna

I. ELEGIBILIDAD DE PAÍS Y DEL PROYECTO

- 1.1 La República de Colombia fue declarada elegible para todas las modalidades de financiamiento del Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) el 29 de octubre de 1993. El proyecto que se presenta es elegible a través de la Facilidad de Promoción de la Pequeña Empresa (III-A) y es, a su vez, consistente con las disposiciones del FOMIN, ya que busca mejorar la calidad productiva de micro y pequeñas empresas del sector joyero del Departamento de Santander.

II. ANTECEDENTES

A. La industria de la joyería en Colombia

- 2.1 **Antecedentes.** Desde la segunda mitad del siglo XVI existen artesanos joyeros en Colombia. En un comienzo se ubicaron en Bogotá, ciudad en la que se inicia el comercio de metales, piedras preciosas y joyas. Sin embargo, no fue sino hasta 1920 que el gobierno expide legislación a fin de controlar la explotación y comercialización de los metales y piedras preciosas y se aprueba la importación de maquinaria a fin de tratar de modernizar la industria. Colombia es el principal productor mundial de esmeraldas abasteciendo el 60% del mercado mundial y ocupa los puestos 6 y 16 entre los productores y exportadores mundiales de platino y oro respectivamente.
- 2.2 **Las materias primas** La producción nacional de oro se orienta en menos de un 1% a usos industriales (circuitos integrados y semiconductores; lubricante sólido de contactos eléctricos; ortodoncia y otros); el 20% se dedica a la joyería¹, y del 79% restante, una parte es atesorada por el Banco de la República² y otra se exporta en forma de lingotes de 12,5 kgs. y pureza (ley) de 0,995. Por su parte, el 92% de las esmeraldas son exportaciones y el 8% consumo intermedio de la industria de la joyería.
- 2.3 **La industria de la joyería.** En la actualidad la producción nacional de joyería está concentrada, en orden de importancia, en Bucaramanga (Santander), Medellín (Antioquia), Bogotá, Cali (Valle) y Barranquilla (Atlántico). La producción nacional promedio es de 359.502 gramos/mes³, y el 60,7% de la misma es producción proveniente de la micro y pequeña empresa (182.149 gms/mes). Se presentan mermas del 4,87% debido a procesos poco tecnificados y un 2,91% de pérdidas con una recuperación del 1,95%. Este porcentaje de pérdida es alto comparado con los estándares internacionales y ocasiona grandes pérdidas debido al costo y calidad de las materias primas involucradas.
- 2.4 No existe una cuantificación exacta del número de empresas que trabajan en el sector. Las diferencias entre las distintas fuentes suelen ser grandes debido a la

¹ Los demás países productores de oro son a la vez productores de joyas, dedicándole hasta el 70% de la producción de oro a la fabricación de joyas y a agregarle valor al mineral.

² Banco Central de Colombia.

³ Corresponde a información estadística de las empresas registradas en las Cámaras de Comercio del país y no incluye al sector informal. Fuente: OEI-CDP-MINERCOL, "Selección de las tecnologías de punta aplicables a la cadena gema – joya."

gran informalidad que caracteriza a los empresarios joyeros. Lo anterior como consecuencia del material que trabajan, susceptible al robo, y a los problemas de inseguridad del país. Por tanto, el anonimato es una fuente de seguridad y de allí la falta de estadísticas oficiales.

- 2.5 De acuerdo con las Cámaras de Comercio, existen en el país alrededor de 380 joyerías registradas formalmente. Datos de los gremios, encuestas, e informaciones de entidades de apoyo al sector indican que solamente en la ciudad de Bucaramanga, hay cerca de 1.000 establecimientos. En cualquier caso, se puede decir que el tamaño de las empresas es muy pequeño, suponiendo que las cifras oficiales sean una muestra representativa. En efecto, de éstas resulta que un 58% corresponden a empresas con menos de 5 empleados; un 35% tiene entre 6 y 10 empleados; un 6% entre 11 y 20 y el 1% restante son empresas con más de 20 empleados. Esto indica que el sector está conformado principalmente por microempresas, lo cual se explica por la carencia de barreras de entrada y por el nivel artesanal en que se desarrolla.
- 2.6 La ciudad de Bucaramanga, capital del Departamento de Santander, se ha convertido desde principios de siglo en un polo de desarrollo de esta industria, debido principalmente a la cercanía geográfica de las principales materias primas: el oro de veta de las dos vertientes de la cordillera oriental colombiana y las minas de esmeralda de Chivor y Muzo. En esta región se concentran más del 50% de los joyeros nacionales. El tamaño de las empresas censadas por el Centro de Desarrollo Productivo de la Joyería (CDP) ratifica las conclusiones de los datos de las Cámaras de Comercio: una empresa cuenta con más de 120 empleados; 2 empresas cuentan con 80 empleados y más de 200 empresas tienen menos de 5 empleados.
- 2.7 **Características de los micro y pequeños empresarios joyeros de Santander.** El 25% de los empresarios cuenta con procesos estandarizados, es decir, tienen la medida exacta de las cantidades requeridas de materias primas e insumos, el cálculo del tiempo y la temperatura adecuada. En general, programan la producción bajo pedido debido al costo de la materia prima y la imposibilidad financiera de mantener inventarios, aunque algunos mantienen un reducido stock. Las ventas de joyas tienen una marcada estacionalidad con picos altos en diciembre, mayo y septiembre. Por tanto, la capacidad de los talleres se utiliza al máximo en estas fechas y el resto del tiempo se dedican a las reparaciones y elaboración de pequeños pedidos. El 69% de sus ventas son fuera de la región y sólo un 31% es consumido dentro del departamento de Santander. En relación a los aspectos productivos, el 58% de los empresarios subcontrata servicios de maquinaria y servicios tecnológicos necesarios para la producción. En general, son bastante innovadores, llegando a diseñar mensualmente aproximadamente 5 nuevos diseños.
- 2.8 En promedio, emplean 4,8 personas por taller, de los cuales el 21% son mujeres y el 79% son hombres. Por ocupación, el 24% son dueños/operarios, el 7% cargos administrativos y el 69% operarios. El 30% de las contrataciones son temporales y el 59% no tiene acceso a seguridad social. Existen 3 formas de pago por el trabajo realizado: (1) los dueños/operarios reciben las utilidades del trabajo; (2) los administrativos, salario; y, (3) los operarios, remuneración por pieza trabajada o por gramo. El 73% de los operarios cuenta con educación secundaria, el 21% sólo con educación primaria, el 4% tiene escuela técnica y el 2% cuenta con estudios

universitarios. Se trata de una actividad en la cual aún se ve la figura “maestro-aprendiz”. En efecto, el 45% de los joyeros han aprendido su oficio por tradición familiar, el 42% aprendió en un taller de joyería y el 13% en algún curso. Finalmente, el 77% de los talleres de joyería comparten el sitio de trabajo con el sitio de vivienda.

- 2.9 **Perspectivas de la industria.** En el largo plazo, la industria de la joyería colombiana tiene potencial de expansión y de convertirse en una importante fuente de generación de divisas, debido a sus ventajas comparativas, como son el bajo costo de la mano de obra en relación con el de los países exportadores de joyas, la tradición artesanal joyera en ciertas zonas del país, la concentración de un número importante de empresas en una zona y fundamentalmente, las ventajas naturales que ofrece el país en la producción de las materias primas para la industria. Debido a estas circunstancias, el sector de la joyería ha sido declarado de interés nacional por el programa de gobierno del actual Presidente y de interés departamental a través del Plan Estratégico Exportador para Santander 2002 – 2010.
- 2.10 Las características mencionadas constituirían la base para la conformación de un cluster en la ciudad de Bucaramanga⁴. Sin embargo, para que ello sea posible, en el corto plazo la industria debe procurar mejorar su capacidad técnica. Actualmente el sector no genera mayor valor agregado debido a debilidades competitivas asociadas con: (i) baja productividad laboral; (ii) insuficiente calidad y diseño inadecuado de los productos; (iii) ineficiencia en los procesos de producción; (iv) escasa integración; y, (v) ausencia normativa.
- 2.11 **Baja productividad laboral.** Existen carencias de formación especializada de los dueños y operarios, tanto en aspectos técnicos como gerenciales. **Insuficiente calidad, diseño inadecuado e ineficiencia en los procesos de producción.** El sector no cuenta con normas técnicas que le permitan mejorar la calidad y aplicar de manera más eficiente la capacidad de innovación en diseño. Por otra parte, se mantienen vigentes técnicas de producción artesanales con tecnología desactualizada, lo que implica costos unitarios más altos, deficiencias en calidad y problemas ambientales. Esto se debe en parte a la ausencia de una normativa básica que garantice homogeneidad, calidad, manejo adecuado de materiales y adecuación a normas internacionales que eventualmente les permita competir en un mediano plazo en mercados más sofisticados. **Escasa coordinación y conocimiento inter-empresarial.** Solamente el 14% de los microempresarios joyeros se encuentra agremiado o afiliado a una asociación. La más grande de éstas es la Agremiación Colombiana de Joyeros y Actividades Afines (ASOCOLJOYAS), la cual es institucionalmente muy débil. Como consecuencia de lo anterior, los joyeros no se conocen entre sí, debilitando la posibilidad del sector de buscar formas innovadoras de desarrollo, producción, acceso a mercados e integración horizontal y vertical. **Ausencia normativa.** El sector no cuenta con una base normativa técnica, de calidad, diseño y seguridad industrial. Sin normas de este tipo, es difícil el desarrollo del sector privado.

⁴ Ejemplos de clusters: Barcelona, España. Agrupa 1.600 empleados de 450 empresas, de las cuales las dos terceras partes son talleres artesanales. Vicenza, Italia. Agrupa algunas de las empresas más competitivas del país, además de cadenas de comercialización, bancos, asociaciones de artesanos, escuela de arte y organismo certificador.

- 2.12 A fin de apoyar el desarrollo del sector, tanto desde el sector público a través del Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) y la Universidad Industrial de Santander (UIS), como del sector privado a través de la Corporación Escuela Tecnológica de Oriente (CETO), se han tratado de implementar diversos servicios de desarrollo empresarial a través de capacitación. No obstante, estos esfuerzos han sido dispersos, no han consultado la demanda y fundamentalmente han adolecido de tecnología de punta orientada a pequeñas unidades económicas. Es decir, la oferta de servicios de formación especializada se ha constituido en una limitante para la capacitación del sector, tanto desde el punto de vista del número de centros docentes como desde el punto de vista de los capacitadores y desarrollo curricular. Los servicios de capacitación actualmente en el mercado, requieren modernización para que enfrenten adecuadamente las carencias técnicas y mecanismos de promoción de las competencias demandadas por el sector requieren conocimiento de tecnologías de punta y, finalmente, requieren la homologación en calidad a fin de permitirle al empresario la posibilidad de elegir proveedor.
- 2.13 En 1999, como resultado de la política nacional de crear entidades mixtas (capital público y privado) que apoyen sectores estratégicos de la microempresa, se creó el CDP de la Joyería en el Departamento de Santander. Uno de sus objetivos es procurar subsanar las fallas en los servicios de desarrollo empresarial al sector. El CDP es una entidad que actúa como ente administrador de servicios técnicos y tecnológicos en apoyo a las unidades productivas a fin de mejorar su competitividad, capacitar a su recurso humano, promover la reconversión industrial e incentivar la aplicación del diseño, mejoramiento continuo, uso de tecnologías limpias y estándares de calidad.
- 2.14 A través del proyecto que se presenta a continuación, el CDP pretende comenzar, de manera piloto, un proceso sistemático de eliminación de algunos de los problemas mencionados. En efecto, debido a la informalidad de las operaciones en término de procesos tanto de producción como de comercialización, la gran mayoría de pequeños joyeros locales no han podido sacar provecho de las ventajas comparativas que se presentan en Colombia. Por ello, el proyecto propuesto pretende **demostrar** que grupos locales de micro y pequeñas empresas del sector joyero, al incrementar su productividad y eficiencia, pueden estar en condición de mejorar su competitividad y su participación en los mercados. Asimismo, el proceso de aumento de la productividad de estas empresas generará experiencias importantes que luego podrían ser **emuladas y replicadas** desde Bucaramanga al resto del país.
- 2.15 En relación a la **adicionalidad** de la participación del FOMIN en el proyecto propuesto, éste permitirá: (i) la participación y el apoyo técnico al CDP de consultores y expertos internacionales de alto nivel con conocimientos avanzados sobre normas y estándares técnicos de la producción joyera, actualmente inexistentes en el país; (ii) el desarrollo de un sistema de destrezas de competencia del sector joyero respaldado por una institución mundialmente reconocida, la cual será seleccionada por medios competitivos (lista de candidatos en el Archivo Técnico) y cuya presencia ayudará al sector en términos de imagen y prestigio; (iii) aprender de las experiencias exitosas y mejores prácticas internacionales sobre incremento de la productividad de pequeñas empresas en el mercado joyero; (iv) asimilar las experiencias que se deriven de la ejecución del proyecto y divulgar las

lecciones aprendidas y beneficios potenciales hacia el sector industrial en el resto del país; y, (v) complementar los servicios tecnológicos y de asistencia técnica que brinda el CDP. Debido a lo anterior, se considera que si el CDP no contara con el apoyo del FOMIN, no le resultaría posible alcanzar dichos resultados.

- 2.16 De la ejecución de este tipo de proyectos se pueden obtener las siguientes lecciones: (i) que los programas de capacitación difícilmente son sostenibles en el corto plazo; (ii) que no es operativo el diseñar subsidios diferenciales por año, siendo más fácil y efectivo entregar un subsidio uniforme durante la vida del proyecto; y, (iii) que los programas que incluyen “bonos de capacitación” apoyan de manera decidida la competencia por la excelencia dentro de la oferta y subsidian de manera transparente al beneficiario final.

III. EL PROYECTO

A. Objetivos

- 3.1 El objetivo general de este proyecto es preparar a la industria de la joyería de Santander (Colombia) para la integración productiva y la competitividad.
- 3.2 El objetivo específico consiste en ordenar técnica, organizacional y laboralmente al sector de la joyería, mediante el desarrollo de destrezas laborales orientadas al incremento de la competitividad de la microempresa.

B. Componentes

- 3.3 El proyecto consta de dos componentes: (i) modelo de prestación de servicios de formación de destrezas para la competitividad; y (ii) apoyo a la coordinación inter-empresarial.

1. Modelo de prestación de servicios de formación de destrezas para la competitividad (FOMIN US\$244.000; Contraparte US\$180.200)

- 3.4 Este componente tiene como objeto desarrollar un sistema de formación de capacidades gerenciales y laborales. Consta de dos sub-componentes: (i) desarrollo de un modelo de formación especializada; y, (ii) seguimiento y evaluación.
- 3.5 **Desarrollo de un modelo de formación especializada.** Se apoyará el desarrollo de un modelo curricular que incluya aspectos de formación técnica de la mano de obra directa y formación en destrezas laborales técnicas y gerenciales. Será estructurado en módulos que deberán cubrir áreas tales como competencias laborales⁵ requeridas, aspectos técnicos del manejo de metales y piedras preciosas (diseño de joyería, microfusión, engaste, sistema de acabados, gemología, modelación de metal, control de la producción, análisis de metales y comercialización) e igualmente, aspectos de gestión empresarial y de mercadeo. Se desarrollará cruzando la información sobre las características de la oferta de servicios de desarrollo empresarial existentes en el mercado y las necesidades y demanda de los micro y pequeños empresarios joyeros. Este modelo de formación

⁵ Se entiende por competencia la aplicación de destrezas, conocimientos y actitudes hacia las tareas conforme a los niveles exigidos en las condiciones operativas dadas.

será entregado a microempresas joyeras que cumplan con los criterios de elegibilidad establecidos en el Reglamento Operativo –RO– (ver archivos técnicos). Igualmente, a través de este subcomponente se apoyará la adecuación técnica de los laboratorios y talleres del CDP, los cuales servirán para capacitación práctica. Estos equipos de instrucción podrán ser utilizados por instituciones e instructores independientes para el desarrollo de sus programas.

- 3.6 **Formación especializada.** A través de este subcomponente consultores nacionales e internacionales de alta calidad, imagen y prestigio capacitarán tanto a formadores/capacitadores, como a cerca de 200 micro y pequeñas empresas joyeras y sus operarios. Se capacitarán como formadores expertos a alrededor de 12 artesanos del sector y a cerca de 15 profesionales con conocimiento de las áreas de aplicación directa, como son química, metalurgia, diseño, etc. Los costos de los cursos serán cofinanciados por el FOMIN y la contrapartida local a través de bonos de capacitación. El beneficiario pagará el 50% del costo de mercado del servicio de capacitación. Estos recursos en efectivo conformarán un fondo de reserva con base en el cual el CDP podrá continuar subsidiando, cada vez en menor proporción, el costo de la capacitación y ejerciendo control sobre la calidad de la capacitación de las entidades capacitadoras. El sistema de cofinanciación de costos y el de evaluación de la capacitación y de los capacitadores se encuentra descrito en el RO (ver archivos técnicos).
- 3.7 De los 200 empresarios capacitados, se elegirán 25 tomando como referencia a aquellos que muestren una mejor calificación y disposición para implementar cambios después de finalizado el primer módulo de capacitación. El CDP acompañará a estos microempresarios a fin de enrolarlos en el programa piloto de seguimiento y establecer en conjunto, los estándares mínimos y las metas posibles para al menos 5 indicadores de productividad y competitividad. Estos indicadores se encuentran definidos en el RO.
- 3.8 Los productos esperados de este componente son: (i) un modelo de capacitación y formación en joyería, adaptado a la demanda, apoyado por entidades de educación técnica superior; (ii) alrededor de 200 artesanos y operarios de microempresas capacitados; (iii) 25 microempresarios en un plan piloto de competitividad cumpliendo con los indicadores de impacto que se relacionan en el RO; (iv) alrededor de 15 instructores técnicos y 12 artesanos de gran experiencia entrenados como formadores técnicos y “maestros” del oficio de joyero; y, (iv) conformación de un fondo de reserva que sirva de base para la continuidad del proyecto a través de subsidios decrecientes para la capacitación.

2. Apoyo a la coordinación inter-empresarial (FOMIN US\$37.900; Contraparte US\$56.100)

- 3.9 A través de este componente se pretende incentivar la articulación del sector a través de varias acciones: (i) creando una base normativa técnica, lo que incluye el consenso de las mismas con los representantes del sector y su difusión masiva; (ii) desarrollando actividades conjuntas de corta duración; y, (iii) desarrollando un plan estratégico para el sector.

- 3.10 **Base normativa.** El CDP fue facultado y reconocido por el Instituto Colombiano de Normas Técnicas (ICONTEC)⁶ como el ente único para toda Colombia que desarrolla normativa sobre joyería, es decir, como Unidad Sectorial de Normalización (USN). Por tanto, se apoyará al CDP en la elaboración de normas y estándares para la producción de joyas y manejo de metales y piedras preciosas. El proceso incluye la identificación y selección de la normativa internacional a seguir (International Organization for Standardization –ISO–), Association Canadiense de Normalisation (ACNOR)⁷ y otras; y la adopción y desarrollo de las normas y estándares técnicos, su consenso como Norma Técnica Sectorial (NTS), su posterior promulgación y la homologación de 5 normas técnicas como Norma Técnica Colombiana (NTC). Igualmente, se apoyará al CDP en el proceso establecido por la legislación colombiana que establece la obligatoriedad de consensuar estas normas.
- 3.11 **Actividades conjuntas.** Debido a las características culturales de los micro y pequeños empresarios del sector, se considera importante propiciar eventos y reuniones que faciliten la integración. Por tal motivo, el CDP propiciará que las asociaciones de empresarios del sector organicen talleres de corta duración sobre temas tales como moda, diseño, tendencias de los mercados de piedras preciosas, experiencias de los clusters, ventajas de la integración, etc.
- 3.12 **Plan Estratégico del Sector.** Con la ayuda de consultores internacionales especializados, se pretende llegar a desarrollar un plan de crecimiento y penetración de mercados nacionales e internacionales que le sirva de guía al sector para la implementación y el seguimiento de metas que lo lleven a una mayor competitividad. Este plan estratégico es el paso previo a los Acuerdos de Competitividad.
- 3.13 Los productos esperados del primer componente son: (i) la adopción de al menos 20 normas técnicas a nivel de NTS y de 5 NTC; (ii) alrededor de 25 empresas del sector trabajando coordinadamente en eventos conjuntos; (iii) alrededor de 25 empresas del sector con un proyecto de asociación gremial en curso; y, (iv) un Plan Estratégico para el desarrollo y crecimiento del sector.

C. Estado de avance del proyecto

- 3.14 El CDP ha suscrito ya un Convenio con ICONTEC en el que se le designa como USN (junio de 2002). Se cuenta con la aprobación de aportes de recursos de contrapartida por parte de la Gobernación de Santander, la Alcaldía de Bucaramanga y la Corporación Mixta para el Desarrollo de la Microempresa (CORPOMIXTA). Se tienen identificadas a los posibles firmas interesadas (listado en archivos técnicos) y expertos internacionales en joyería que podrían ayudar en el desarrollo del modelo de formación y capacitar a los formadores. El CETO y la UIS han firmado convenios de participación con el CDP y, finalmente, el CDP está trabajando en el reglamento operativo de la USN.

⁶ Reconocimiento 008 del 29 de mayo de 2002.

⁷ También conocida por su acrónimo en inglés Canadian Standards Association (CSA).

IV. COSTO Y FINANCIAMIENTO

A. Costos

- 4.1 El presupuesto del proyecto se estima en el equivalente a US\$717.000 de los cuales el equivalente a US\$375.000 será aportado por el FOMIN y el saldo de US\$342.000 será aportado, al menos en un 50% en efectivo, por el CDP. El presupuesto detallado se encuentra en los archivos técnicos.

CATEGORÍAS	FOMIN	CDP	TOTAL	
1. Modelo de prestación de servicios de formación en destrezas para la competitividad	244.000	180.200	424.200	59%
a. Servicios de Consultoría y Asistencia Técnica	41.000	53.200	94.200	
b. Equipos	33.000	49.000	82.000	
b. Capacitación	170.000	78.000	282.000	
2. Apoyo a la coordinación interempresarial	37.900	56.100	94.000	13%
a. Servicios de Consultoría y Asistencia Técnica	37.900	56.100	104.000	
3. Evaluaciones y auditorías	19.000		19.000	3%
4. Administración del Proyecto	62.500	96.500	159.000	22%
5. Imprevistos	11.600	9.200	20.800	3%
TOTAL (US\$)	375.000	342.000	717.000	100%
<i>Porcentaje</i>	52%	48%	100%	

- 4.2 La contrapartida del Organismo Ejecutor proviene de aportes en efectivo de la Gobernación de Santander, Alcaldía de Bucaramanga y CORPOMIXTA. Recibirá aportes en especie de la UIS y el CETO. Estas entidades, junto con dos entidades del sector privado (dos de las tres empresas de mayor tamaño ubicadas en la zona) conformarán un Consejo Ad-hoc del Proyecto. Con la aceptación del Banco, de los recursos de la contrapartida local se podrá utilizar hasta el equivalente de US\$25,000 para reembolsar gastos de equipo efectuados en el Proyecto. Dichos gastos deberán haberse llevado a cabo a partir del 12 de noviembre de 2002, siempre que se hayan cumplido requisitos sustancialmente análogos a los establecidos en este Convenio.

B. Sostenibilidad del proyecto

- 4.3 El esquema descrito en el RO sobre recuperación de costos (párrafos 3.5 a 3.10 y Cuadro No. 1 del RO) contempla las bases de la sostenibilidad del proyecto. En resumen, se contempla la creación de un fondo de reserva con el producto de los pagos de los microempresarios por el servicio de capacitación, el cual alcanza el 50% del costo total de la capacitación. Este fondo junto con otros recursos que el CDP consiga, será la base para continuar el proyecto, otorgando subsidios no superiores al 50%.

V. EJECUCIÓN DEL PROYECTO

A. Organismo Ejecutor

- 5.1 El proyecto será ejecutado por el Centro de Desarrollo Productivo de Joyería (CDP) de Santander. Es una Asociación Civil, de carácter mixto⁸, sin ánimo de lucro registrada ante la Cámara de Comercio de Bucaramanga en 1999. El CDP tiene patrimonio propio y recibe apoyo del gobierno colombiano a través de la CORPOMIXTA. Su misión consiste en “contribuir al fortalecimiento e incremento de la productividad y competitividad del sector joyero, mediante la prestación de servicios técnicos y tecnológicos, capacitación, desarrollo de programas de innovación, investigación aplicada y desarrollo tecnológico, articulando esfuerzos de entidades públicas y privadas.”
- 5.2 El CDP está afiliado a la Red Nacional de Ciencia y Tecnología, a la Asociación Nacional de CDP, al Consejo Departamental de Ciencia y Tecnología, al Sistema Regional de Generación de Empleo, a la red de consultores del programa de mejoramiento continuo del SENA, a la red de Centros de Desarrollo Tecnológico del Programa Nacional de Minería y Energía del Instituto Colombiano para el Desarrollo de la Ciencia y la Tecnología (COLCIENCIAS), al Centro Regional de Productividad y Competitividad del Oriente y recientemente se ha vinculado al registro de entidades capacitadoras del programa “Jóvenes en Acción” del plan Colombia de la Presidencia de la República. De su gestión y alianza con diversas entidades han surgido proyectos importantes para la consolidación del sector de la joyería y formar las bases para la constitución de un cluster de joyería en el Departamento de Santander. Entre estos proyectos se mencionan, entre otros, la implementación de una tecnología para reducir la contaminación de los efluentes de la industria de la joyería (en asocio con la UIS y COLCIENCIAS); y, el desarrollo de una cartilla de seguridad industrial para joyería, en conjunto con la Corporación de Defensa de la Meseta de Bucaramanga (CDMB). Sus ingresos dependen de entidades de carácter público y privado (10%), de prestación de servicios (30%) y de la ejecución de proyectos para el sector (60%).
- 5.3 Para la correcta administración del proyecto y para poder beneficiarse de economías de escala y experiencias de diferentes entidades que han venido apoyando al sector de la joyería, el CDP conformará una alianza estratégica con diferentes entidades del sector, la cual se materializa en la conformación de un Comité Ad-hoc de dirección del proyecto. Este Comité estará compuesto por el CDP, la UIS, el CETO, los organismos aportantes (Gobernación y Alcaldía), y dos empresas joyeras que representen los intereses del sector privado en la administración del proyecto. Le corresponden al Consejo Ad-hoc del Proyecto y a la Gerencia del CDP las labores de dirección estratégica del proyecto, dentro de la cual se desarrollarán, entre otras, las siguientes actividades: (i) aprobar el RO del proyecto y sus modificaciones si las hubiere; (ii) invitar a participar del proyecto a

⁸ Las entidades que participan en el CDP son: la Alcaldía de Bucaramanga, la Gobernación de Santander, la Asociación Colombiana de Pequeñas Industrias (ACOPI), la Agremiación Colombiana de Joyeros y Actividades Afines (ACOLJOYAS), la UIS, el CETO y la Corporación para el Desarrollo de la Microempresa, entidad de economía mixta con aportes del 50% del gobierno nacional y 50% de las entidades privadas que ejecutan programas de apoyo al sector de la microempresa.

las empresas del sector; (iii) elegir a las empresas participantes; y, (iv) mantener las relaciones con el Banco en lo referente a la gestión del proyecto, coordinando con la UC la elaboración de los informes semestrales de progreso, organizando el procesos de evaluación del proyecto y siendo responsable por la presentación de los estados financieros auditados del proyecto al BID/FOMIN.

- 5.4 Será una condición contractual remitir anualmente al Banco la demostración de que los convenios de participación y aportes de las entidades mencionadas se han renovado. El plazo para remitir esta información al Banco vence anualmente el día 30 de junio. El no cumplimiento de este requisito implicará la suspensión de desembolsos.

B. Mecanismo de Ejecución

- 5.5 El Director del CDP será responsable por las gestiones correspondientes ante las entidades públicas y privadas, a fin de asegurar el logro de los objetivos planteados en el proyecto. Sus funciones principales incluyen: (i) la gerencia de las actividades del proyecto; (ii) la supervisión de los consultores contratados; (iii) la presentación de informes administrativos y técnicos al Banco; y (iv) la coordinación de acciones necesarias con los socios institucionales y con otras entidades que trabajan en el sector.
- 5.6 Para administrar las actividades del Proyecto, el CDP conformará dentro de su estructura administrativa una Unidad de Coordinación (UC), dirigida por un coordinador administrativo que se encargará de: (i) la contratación de bienes y servicios; (ii) el control de la gestión y manejo del presupuesto mediante los procedimientos establecidos; (iii) seguimiento y evaluación de los indicadores de impacto de la capacitación en 25 empresas del sector; (iv) el trámite de las solicitudes de desembolsos de la contribución del Banco; y (v) la preparación de los estados de cuenta de los recursos utilizados. El coordinador administrativo estará auxiliado por un contador. Además, se contratará a dos técnicos que se encargarán de coordinar los aspectos técnicos de todos los componentes. Será una condición previa al primer desembolso la demostración a satisfacción del Banco de la elección, por medio de concurso público, del coordinador administrativo. Las funciones de cada unidad y su proceso operativo se encuentran descritos en el RO.
- 5.7 La ejecución de todas las actividades contempladas en los dos componentes del proyecto se desarrollarán mediante la contratación de servicios especializados de consultoría internacional y nacional, así como mediante la adquisición de equipo técnico. Las actividades de la consultoría internacional se encuentran descritas en los términos de referencia para su contratación que se anexan como parte del RO.
- 5.8 Se ha acordado con el CDP un RO que contiene, entre otros aspectos, lo siguiente: (i) los criterios de selección de las empresas participantes, tanto beneficiarias de la capacitación como de las entidades de formación; (ii) los compromisos institucionales y las responsabilidades de las organizaciones participantes; (iii) el proceso de cofinanciación; (iv) los términos de referencia de los consultores principales a ser contratados; (v) la aplicación de los fondos, tanto de la contribución del FOMIN como de aporte local; (vi) las funciones de la UC y del Consejo Ad hoc; y, (viii) el proceso de seguimiento a 25 empresas piloto y los

indicadores de impacto a ser medidos en estas 25 empresas. Será condición previa al primer desembolso, la entrega a satisfacción del Banco de la oficialización del Reglamento Operativo, mediante la firma de aceptación y compromiso de las instituciones que conforman el Comité Ad-hoc de Dirección del proyecto.

C. Período de ejecución y desembolsos

- 5.9 El período de ejecución del Proyecto será de 48 meses con un período de desembolsos de 54 meses. Se establecerá un fondo rotatorio del 10% de la contribución del FOMIN, que será desembolsada y administrada en una cuenta independiente. El CDP presentará informes financieros semestrales acerca de la situación de este fondo a la Representación del Banco en Bogotá.

D. Adquisición de Bienes y Servicios

- 5.10 La adquisición de bienes y la contratación de servicios de consultoría necesarios para la ejecución del proyecto, se realizarán de acuerdo con los procedimientos del Banco para el sector privado; su adquisición o contratación estará abierta a todos los países miembros del FOMIN.

E. Contabilidad y Auditoría

- 5.11 El CDP establecerá y será responsable de mantener una adecuada contabilidad, control interno y sistema de archivo lo que permitirá la identificación de fuentes y usos de fondos del proyecto. El sistema contable se organizará de tal forma que proporcione los documentos necesarios, facilite la verificación de transacciones y permita la preparación oportuna de los estados e informes financieros. Los registros relacionados con el proyecto se archivarán de modo que: (i) puedan identificarse las sumas recibidas de distintas fuentes; (ii) informen de los gastos del proyecto de acuerdo con una tabla de cuentas previamente aprobada por el Banco, diferenciado entre las contribuciones del FOMIN y los fondos procedentes de otras fuentes; y, (iii) se incluyan los detalles necesarios para identificar los bienes adquiridos y los servicios contratados, así como el uso de dichos bienes y servicios. El CDP también abrirá cuentas bancarias separadas y específicas para la administración de la contribución del FOMIN y para los fondos de contrapartida local. Por último, el CDP procesará las peticiones de desembolso y sus respectivas justificaciones de gastos según las normas de desembolso del Banco.
- 5.12 **Auditoría financiera.** En los 90 días posteriores al desembolso final del proyecto, el CDP presentará al Banco el estado financiero final relacionado con la contribución del banco y con los fondos de contrapartida. Una empresa de auditores independientes aceptables al Banco auditarán este estado financiero. El costo de esta auditoría se financiará con los fondos de la contribución del FOMIN según los procedimientos del Banco.

VI. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

A. Seguimiento

- 6.1 El CDP preparará y presentará al Banco informes de progreso del proyecto en los 60 días posteriores al término de cada semestre y un informe final a los 60 días del desembolso final. Estos informes seguirán un formato previamente acordado con el

Banco y abordará las actividades y finanzas del proyecto, así como los resultados medidos de los indicadores de ejecución identificados en la matriz de Marco Lógico que aparece en el Anexo I. El Banco utilizará estos informes para supervisar los progresos en la implementación del proyecto y preparar un informe de finalización del proyecto en los 3 meses posteriores al último desembolso.

B. Evaluación

- 6.2 El Banco contratará a consultores individuales para llevar a cabo dos evaluaciones del proyecto. Se realizará una evaluación intermedia una vez desembolsado el 50% de los recursos o hayan transcurrido 24 meses del primer desembolso, lo que ocurra primero. Con base en la evaluación intermedia, el Banco, junto con el equipo de proyecto si fuera necesario, llevará a cabo evaluaciones de desempeño anuales para determinar si el proyecto debe continuar, suspenderse o cancelarse. Se efectuará una evaluación final en los 3 meses antes del último desembolso programado.
- 6.3 Durante la ejecución del proyecto, el CDP compilará los indicadores de supervisión y evaluación del proyecto. Estos indicadores se exponen en el Marco Lógico que aparece en el Anexo I. Serán utilizados por el Banco y el CDP para calibrar el impacto general y valorar los resultados del proyecto.
- 6.4 La evaluación intermedia considerará, al menos, los siguientes aspectos: (i) número de NTS y NTC logradas; (ii) número de microempresarios involucrados en el proyecto; (iii) conformación del fondo de reserva; (v) manejo administrativo, de tesorería e institucional del proyecto; y, (vi) evolución cuantitativa y cualitativa de los indicadores de impacto definidos en el Apéndice C del RO. Este informe deberá indicar las acciones correctivas necesarias que garanticen la eficiente ejecución del proyecto, así como sugerir la suspensión de desembolsos en caso de que surgieran deficiencias estructurales en su ejecución. Los desembolsos podrán reanudarse una vez el ejecutor demuestre que ha tomado las medidas necesarias para corregir tales deficiencias. En caso de detectarse fallas estructurales en la ejecución de cualquiera de los componentes, los desembolsos se cancelarán definitivamente.
- 6.5 La segunda evaluación se llevará a cabo tres meses antes del último desembolso previsto, analizando: (i) el cumplimiento de los objetivos de todos los componentes; (ii) las encuestas, la satisfacción de los microempresarios con la capacitación y el número de empleados que se capacitaron; (iii) evolución de los indicadores de impacto acordados entre el empresario y el CDP; y, (iv) las posibilidades de creación de un cluster de la joyería en el Departamento de Santander.

VII. JUSTIFICACIÓN Y RIESGOS

- 7.1 **Justificación.** Colombia es uno de los mayores productores mundiales de oro, platino, piedras preciosas y semipreciosas, material que exporta en bruto. El valor agregado al producto es una prioridad en la política nacional, no sólo dentro del mercado local, el cual se abastece de importaciones, sino también en un futuro con miras al mercado internacional. Desarrollar este proyecto está sentando las bases para la conformación de un cluster de la joyería.

- 7.2 El proyecto es replicable en otras zonas del país en las que se presenten aglomeración de microempresarios dedicados a la misma tarea u oficio, dado que contempla elementos que individualmente son necesarios para el desarrollo del sector privado, como son: (i) adopción y desarrollo de normas sectoriales que facilitan integración, productividad, competitividad y acceso a mercados sofisticados, entre otros; (ii) si bien no pretende desarrollar la oferta de servicios de desarrollo empresarial, sí está contribuyendo a incrementar, mejorar y actualizar la existente, mediante su participación en el proyecto y su contacto con entidades técnicas y especializadas a nivel internacional; y, (iii) el proyecto involucra acciones que conducirán en el mediano plazo la necesidad de una mayor capacitación y como tal, está generando demanda por servicios de desarrollo empresarial.
- 7.3 **Riesgos.** En este proyecto se dan los siguientes riesgos: (i) que los actores del mercado de las esmeraldas, caracterizados por ser un monopolio con estructuras rígidas, no participen del proyecto, impidiendo así, sentar las bases de un verdadero cluster; (ii) que debido a la recesión que afecta a la economía colombiana, los empresarios resuelvan no invertir en capacitación; (iii) que los empresarios que ex profeso no cumplen con las normas de calidad a fin de disminuir costos, resuelvan no cumplir con la normatividad pero sí beneficiarse del subsidio a la capacitación; y, (iv) que por cuenta del anonimato que caracteriza a los empresarios del sector, no quieran participar en el proyecto y los esfuerzos para conformar el cluster de la joyería no tengan éxito.
- 7.4 Para mitigar el primer riesgo, el proyecto incluye en su diseño diversos eventos de sensibilización a los diferentes actores, resaltando los beneficios económicos que representa la asociatividad. Para mitigar el segundo riesgo, el proyecto contempla un subsidio importante que motivaría al empresario a participar del proyecto; adicionalmente, al orientarse en un futuro al mercado internacional le demandará al sector el cumplimiento de normas y las competencias mínimas en su fuerza laboral. El tercer riesgo se encuentra parcialmente mitigado a través del sistema diseñado para la entrega de los bonos de capacitación y la necesidad de una evaluación externa del empresario y su empresa para que pueda ser beneficiario de los subsiguientes. Finalmente, el componente de coordinación inter-empresarial incluye capacitación y sensibilización sobre los beneficios de la formación (acceso a créditos, seguridad social, etc.) y por tanto, de participar en el proyecto.

A. Beneficiarios

- 7.5 Los beneficiarios directos del proyecto son cerca de 200 operarios/microempresarios del sector de la joyería. También serán beneficiarios alrededor de 15 técnicos a quienes se formará como capacitadores y cerca de 12 “maestros-artesanos” que siendo operarios/dueños tienen la capacidad de transferir conocimientos técnicos y artísticos a sus pares y empleados.

B. Medio Ambiente

- 7.6 La operación fue analizada por el Comité de Evaluación e Impacto Social (CESI), el día 17 de julio de 2001. Sus recomendaciones tenían relación con un proyecto a nivel nacional y por tanto no son aplicables al nivel piloto al cual está reducida la operación

VIII. CONDICIONES CONTRACTUALES ESPECIALES

- 8.1 Serán condiciones previas al primer desembolso la demostración a satisfacción del Banco de: (i) la elección, por medio de concurso público, del coordinador administrativo; y, la entrega a satisfacción del Banco de la legalización del RO, mediante la firma de aceptación y compromiso de las instituciones participantes. Será una condición contractual remitir anualmente al Banco la demostración de que los convenios de participación y aportes de las entidades mencionadas se han renovado. El plazo para remitir esta información al Banco vence anualmente el día 30 de junio. El no cumplimiento de este requisito implicará la suspensión de desembolsos.

MARCO LÓGICO

FOMIN – TC-0106021-CO –Programa de Competitividad del Sector de la Joyería

RESUMEN NARRATIVO DE OBJETIVOS	INDICADORES VERIFICABLES	MEDIOS DE VERIFICACION	SUPUESTOS
<p>Fin: Preparar a la industria de la joyería para la integración productiva y la competitividad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> En el término de 3 años, al menos el 50% de los microempresarios joyeros estarán agremiados o desarrollando actividades conjuntas. 25 microempresarios han mostrado incremento neto en el volumen exportado a otras regiones del país e incluso a mercados externos. 25 microempresarios constituyen una masa crítica replicable de un sistema de mejoramiento de la competitividad. 	<ul style="list-style-type: none"> Cifras de la Agremiación Colombiana de Joyeros y Actividades Afines (ASOCOLJOYAS) Estadísticas de las empresas joyeras y del CDP. En concreto se analizará el incremento en productividad (Producción Total/Recursos productivos utilizados) y en competitividad (Incremento absoluto y relativo en ventas locales y a otras regiones). Normas y documentos del Instituto Colombiano de Normas Técnicas. 	
<p>Propósito: El objetivo específico consiste en ordenar técnica, organizacional y laboralmente al sector de la joyería, mediante el desarrollo de destrezas laborales orientadas al incremento de la competitividad de la microempresa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> En el término de 3 años, alrededor de 200 micro y pequeñas empresas del sector de la joyería han capacitado al menos al 80% de su personal. De las 200 empresas participantes, 25 se encuentran en un plan piloto de competitividad, mostrando índices mejorados de productividad general, disminución en las mermas de producción y mayor productividad laboral (ver cuadro anexo). En el término de 3 años, las empresas del sector tienen una base normativa que cubre los aspectos más importantes en materia técnica y laboral, habiendo expedido al menos 20 NTS y homologado al menos 5 NTC. 	<ul style="list-style-type: none"> Informes de Evaluación. Informe Final del Proyecto. Informes de ICONTEC. 	<ul style="list-style-type: none"> Los demás actores del sector tales como mineros, comercializadores, miembros del mercado de piedras preciosas, universidades, etc. están interesados en asociarse y crear las bases de un cluster. Debido a las oportunidades del mercado para la industria de la joyería, los empresarios están dispuestos a invertir en el desarrollo de las competencias laborales de sus empleados y en la suya propia.
<p>Componentes: <i>1. Modelo de prestación de servicios de formación para la competitividad</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> Se encuentra calificada y readecuada la oferta de servicios de desarrollo empresarial y tecnológico orientada al sector de la joyería. 	<ul style="list-style-type: none"> Informes de ejecución del Proyecto. Contrato de consultoría. 	<ul style="list-style-type: none"> Los micro y pequeños empresarios del sector de la joyería consideran que el ordenamiento del sector y por tanto, de su competitividad y productividad, pasan

	<ul style="list-style-type: none"> Se ha desarrollado un modelo curricular de formación, adaptado a la demanda y de fácil aplicación por parte de entidades de capacitación no formales como por entidades de educación superior y técnica. Se han formado como capacitadores 15 técnicos independientes o afiliados a entidades de capacitación. Se han formado 12 microempresarios de habilidades sobresalientes como formador de sus pares y empelados. Se han capacitado 200 empleados y dueños/operarios de empresas micro y pequeñas del sector de la joyería. Se tiene implementado un sistema de seguimiento a 8 indicadores de productividad, (ver cuadro anexo) en 25 microempresas. Se tienen metas mínimas para cada empresa en términos de disminución de mermas (al menos un 10%) e incremento en la producción y ventas del 10%. Se cuenta con un Fondo de Reserva generado por los aportes de los microempresarios. 	<ul style="list-style-type: none"> Actas de las reuniones de sensibilización. Informes de misión y viajes, cuentas, cotizaciones y contabilidad del proyecto. Evaluación intermedia. Evaluaciones. Informes de proyecto. Contratos de consultoría. Registros financieros y de tesorería del CDP. Estadísticas del número de entidades capacitadoras participantes. Certificados de calificación de los beneficiarios (en calidad, cantidad, diseño, seguridad industrial y medio ambiente), comparando los datos iniciales de los beneficiarios con los resultados obtenidos después del primer y segundo ciclo de capacitación. 	<p>por el ordenamiento del mismo a través de normas técnicas, de calidad, diseño, manejo de materiales y seguridad industrial.</p>
<p>2. Apoyo a la coordinación inter-empresarial</p>	<ul style="list-style-type: none"> Se cuenta con un plan de acción técnico para el desarrollo, consenso y aplicación de normas técnicas para el sector. Se han adoptado 20 Normas Técnicas Sectoriales (NTS) y 5 Normas Técnicas Colombianas (NTC) 200 empresas del sector se han comprometido a aplicar normas y estándares técnicos en su producción y 25 ya las aplican. Se ha desarrollado un plan estratégico del sector de la microempresa en Santander. Se han desarrollado conjuntamente entre los propios empresarios 3 planes 	<ul style="list-style-type: none"> Contratos de asesoría. Planes estratégicos. Actas de las reuniones. Evaluación intermedia. Informes de proyecto. 	

	estratégicos para eventos conjuntos como son la feria de la joya colombiana, el premio a la creatividad en diseño y para la implementación de un sistema virtual de información técnica.		
<p>Actividades:</p> <p>1.1 Validar las necesidades técnicas individuales de los empresarios.</p> <p>1.2 Evaluar y revisar los cursos, contenidos y metodologías de los distintos programas que ofrecen servicios al sector de la joyería.</p> <p>1.3 Desarrollo curricular del modelo de formación.</p> <p>1.4 Convocatoria por medios masivos de comunicación a los microempresarios para que se vinculen al proyecto.</p> <p>1.5 Impresión de los bonos y entrega de los mismos a los beneficiarios.</p> <p>1.6 Capacitación en marcha.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Estudio de diagnóstico de la oferta efectuado. • Modelo de capacitación desarrollado. • Realización de los talleres de capacitación. • Convocatoria efectuada. • 200 microempresarios apirticipando en el proyecto. • 15 instructores técnicos y 12 artesanos capacitados como formadores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Registros contables y estados financieros. • Contratos de asistencia técnica y consultoría. • Facturas y comprobantes de pago. • Publicación material didáctico. 	<ul style="list-style-type: none"> • Existen en Santander al 200 microempresarios joyeros que cumplen con los requisitos de elegibilidad. • Las normas internacionales son fácilmente adaptables para su aplicación al sector de la micro y pequeña empresa. • Existen consultores internacionales especializados en normas y en joyería específicamente que pueden desarrollar ese trabajo. • Los microempresarios de Santander están interesados en capacitarse para eliminar sus carencias. • Los microempresarios se encuentran dispuestos a pagar por el servicio que se recibirá.
<p>2.1 Identificación y selección de la normativa internacional a aplicar.</p> <p>2.2 Adquisición y traducción de las normas pertinentes.</p> <p>2.3 Adopción y desarrollo de las normas como Norma Técnica Sectorial.</p> <p>2.4 Publicación de las normas</p> <p>2.5 Seminarios de sensibilización</p> <p>2.6 Realización de 5 seminarios dirigidos por expertos internacionales sobre moda, diseño, calidad, medioambiente y seguridad industrial y mercados internacionales.</p> <p>2.7 Diseño del Plan Estratégico</p> <p>2.8 Difusión de la Experiencia.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Normas traducidas. • 20 NTS desarrolladas. • 20 NTS publicadas. • 5 NTC homologadas. • 3 seminarios regionales y 1 semainario nacional realizados • Al menos 50 empresas del sector trabajando mancomunadamente en eventos para el sector. • Al menos 50 empresas del sector con un proyecto de asociación gremial en curso. • Al menos 100 microempresarios actualizados en diseño, calidad, medio ambiente y seguridad de los empleados, y mercados internacionales. • Planes estratégicos listos para implementarse conjuntamente. 		

INDICADORES DE IMPACTO

A. DEFINICIÓN DE INDICADORES:

Las fórmulas a que hace referencia cada indicador se relacionan con las variables (V) y componentes (C) del costo de producción. La definición de las mismas y la conformación de la matriz de costos se encuentran en el Apéndice B del Reglamento Operativo.

CODIGO	Indicadores	FECHAS		
		FECHA 1	FECHA 2	FECHA N
I-01	Contenido de valor agregado en la producción bruta (%)			
I-02	Ganancia operacional en el valor agregado (%)			
I-03	Margen de utilidad operacional (%)			
I-04	Costo laboral por empleado (\$/empleado-mes)			
I-05	Productividad laboral(\$)			
I-06	Merma bruta de fabricación para oro (%)			
	Merma bruta de fabricación para plata (%)			
I-07	Merma neta de fabricación para oro(%)			
	Merma neta de fabricación para plata (%)			
I-08	Productividad por operario (\$/operario-mes)			

PROYECTO DE RESOLUCIÓN

COLOMBIA. COOPERACIÓN TÉCNICA NO REEMBOLSABLE PARA
EL PROGRAMA DE COMPETITIVIDAD
DEL SECTOR DE LA JOYERÍA

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 Banco, en su calidad de Administrador del Fondo Multilateral de Inversiones, proceda a formalizar los acuerdos que sean necesarios con el Centro de Desarrollo Productivo de Joyería de Santander (C.D.P. de Joyería), de la República de Colombia, y a adoptar las demás medidas necesarias para la ejecución del Memorando de Donantes contenido en el documento MIF/AT-_____ sobre cooperación técnica para el Programa de Competitividad del Sector de la Joyería.

2. Destinar para los fines de esta resolución hasta la suma de US\$375.000, o su equivalente en otras monedas convertibles, con cargo a los recursos de la Facilidad de Promoción de la Pequeña Empresa del Fondo Multilateral de Inversiones.

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