Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

# REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO

ENERO 2011 - JUNIO 2011

## SECCIÓN 1: SÍNTESIS DEL PROYECTO

**NOMBRE DEL PROYECTO:** Fortalecimiento de un Grupo Socio Productivo "GSP", en el Municipio de Popayán

Nro. Proyecto: CO-M1042 - Nro. Operación: ATN/ME-11083-CO

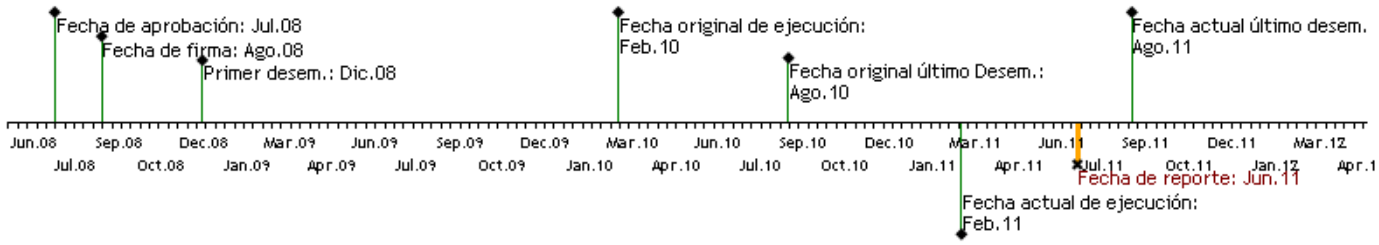
**Propósito:** Fortalecer a los miembros del GSP mediante la capacitación y asistencia técnica, con el fin de convertirlos en mano de obra calificada para prestar servicios productivos, eficientes y de alta calidad. Igualmente, se pretende fortalecer el modelo empresarial mediante la asistencia técnica que facilite su labor administrativa y su sostenibilidad hacia el largo plazo.

| País Administrador | País Beneficiario | Grupo | Subgrupo |
|---|---|---|---|
| COLOMBIA | COLOMBIA | MIC - Desarrollo de la microempresa | BDEM - Servicios para el desarrollo de la microempresa |

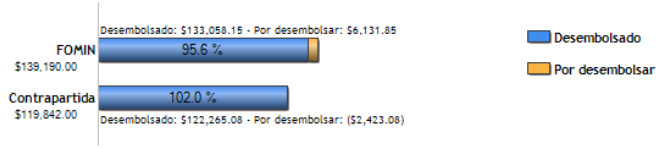
**Agencia Ejecutora:** Asociación Colombiana de Medianas y Pequeñas Industrias ACOPI Seccional Cauca

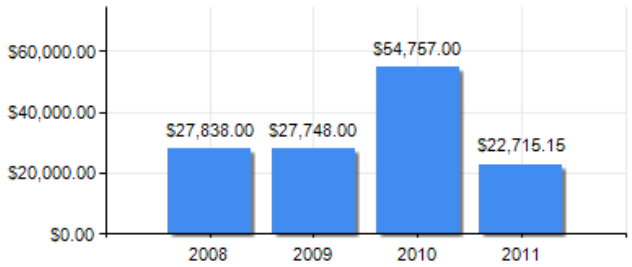
**Líder equipo de diseño:** Novoa, Carlos Alfonso
**Líder equipo de supervisión:** Ternent, Christine Marie

### CRONOLOGÍA DE EVENTOS

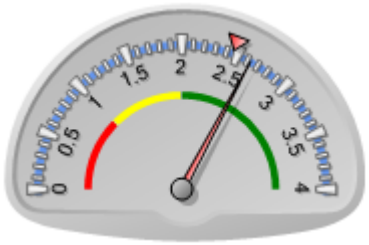



### RECURSOS

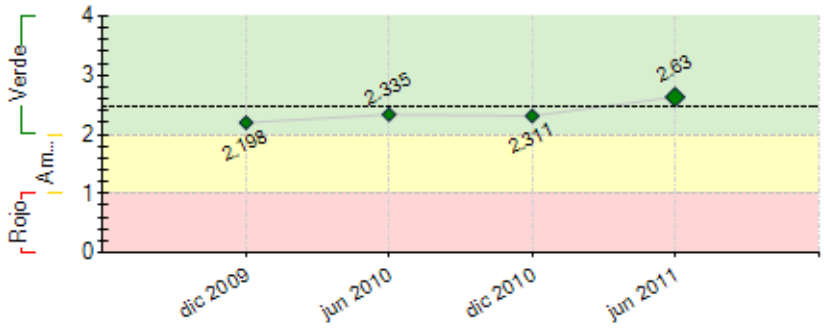



### PUNTAJE DE DESEMPEÑO

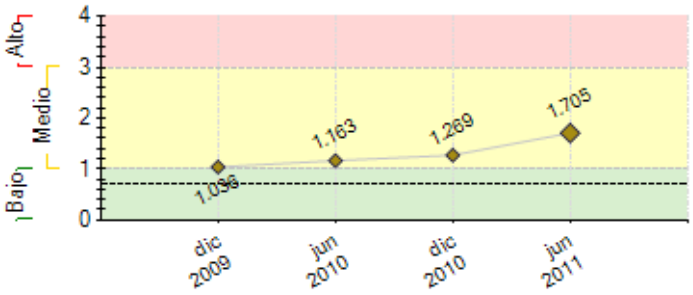



**Puntaje actual:** Satisfactorio: 2.63
**Promedio FOMIN:** 2.459




----- Promedio desempeño FOMIN

### RIESGOS EXTERNOS




### CAPACIDAD INSTITUCIONAL

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

| | |
|---|---|
| **----** Promedio de riesgo FOMIN: 0.704 | |

## SECCIÓN 2: DESEMPEÑO

**Resumen del desempeño del proyecto desde el inicio**

Los principales resultados alcanzados en forma acumulada son: i) legalización del Modelo Asociativo. ii) Selección de 126 beneficiarios. iii) construcción de 70 proyectos de vida; iv) La formación orientada por el Sena; v) La
consecución de dotación y equipamento. vi) Realización del estudio de mercados; vii) La adquisición de la dotación mínima. El Proyecto tuvo dificultades en las siguientes áreas: i) En la legalización del GSP. ii) La inserción laboral de 25 beneficiarios. Los principales obstáculos fueron: i) La escasez de Profesionales con los perfiles mínimos. ii) La desmotivación y falta de compromiso de algunos beneficiarios. El nivel de riesgo del proyecto se considera medio. Entre los principales riesgos identificados estan: i) La desmotivación de los beneficiarios; ii) la
inestabilidad económica. iii) La insostenibilidad del modelo asociativo creado. Las perspectivas futuras del proyecto en cuanto al logro de sus objetivos finales son optimistas. En lo que resta de la ejecución, la unidad coordinadora del proyecto pondrá especial énfasis en las siguientes acciones: i) Empoderamiento de los beneficiarios. ii) La gestión de contratos para vinculación laboral formal de los beneficiarios. iii) Cierre del convenio.

**Comentarios del líder de Equipo de Supervisión**

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora
En este proyecto también se ha aprendido mucho y serán lecciones aprendidas para futuros proyectos en estos mismos temas. Un riesgo no previsto fue el cambio en la normatividad del Gobierno sobre las cooperativas de trabajo asociado lo que llevó a que muchas empresas no quisieran contratar o no pudieran contratar con el modelo asociativo creado. Se ha acordado con la Agencia Ejecutora la contratación de expertos jurídicos para definir una mejor forma para llevar a cabo la función del modelo asociativo.

**Resumen del desempeño del proyecto en los últimos seis meses**

Los principales resultados alcanzados en el último semestre son la inserción laboral formal de 25 beneficiarios, 2 de ellos mediante contratación por medio del modelo asociativo y 23 directamente con las empresas; la culminación de todas las actividades contempladas en el marco lógico a excepción de la sistematización de productos. Las áreas donde se presentaron mayores dificultades y/o retrasos fueron la inserción laboral a pesar de que se aceleró con respecto a los demás periodos de duración del proyecto, para ellos se estableció alianzas con empresas de la región para vincular laboralmente a los beneficiarios. Las acciones pendientes del proyecto son la culminación de la sistematización, la ejecución de imprevistos la continuidad de la inserción laboral y la realización de la auditoria final.

**Comentarios del líder de Equipo de Supervisión**

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora
Se asistió al evento de cierre en donde se sugirió una conversación con los empresarios de Acopi para que ellos mismos revisen qué tipos de actividades pueden subcontratar a las personas participantes del proyecto. La generación de 25 puestos de trabajo es muy bajo frente a las necesidades de empleo de Popayán. No obstante, se estima que Acopi Cauca está comprometido con este esquema y que seguirá acompañando el proceso del GSP. Este proyecto también se le pondrá en contacto con el de la ANDI de Negocios Inclusivos.

## SECCIÓN 3: INDICADORES E HITOS

| | | Indicadores | Línea de base | Intermedio 1 | Intermedio 2 | Intermedio 3 | Planeado | Logrado | Estado |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Propósito:** Fortalecer a los miembros del GSP mediante la capacitación y asistencia técnica, con el fin de convertirlos en mano de obra calificada para prestar servicios productivos, eficientes y de alta calidad. Igualmente, se pretende fortalecer el modelo empresarial mediante la asistencia técnica que facilite su labor administrativa y su sostenibilidad hacia el largo plazo. | **P.I1** | Modelo asociativo ha perfeccionado sus servicios para ofrecer alta calidad, atendiendo la demanda local. | 0 | | | | 1 | 1 | |
| | | | Ago 2008 | | | | Oct 2011 | Jun 2010 | |
| | **P.I2** | Modelo asociativo sostenible operativa y financieramente, desarrollado. | 0 | | | | 1 | 1 | |
| | | | Ago 2008 | | | | Oct 2011 | Jun 2011 | |
| | **P.I3** | Contratos firmados con empresas-ancla en virtud de su responsabilidad social empresarial. | 0 | | | | 4 | 4 | |
| | | | Ago 2008 | | | | Feb 2011 | Jun 2011 | |
| | **P.I4** | Potenciales directivos han recibido formación en áreas técnicas de administración y buenas prácticas. | 0 | | | | 5 | 15 | |
| | | | Ago 2008 | | | | Feb 2011 | Jun 2011 | |
| **Componente 1:** Desarrollo del modelo empresarial y de las relaciones asociativas<br><br>**Peso:** 20%<br><br>**Clasificación:** Satisfactorio | **C1.I1** | Beneficiarios del GSP han recibido apoyo y acompañamiento psicosocial. | 0 | | | | 80 | 81 | Finalizado |
| | | | Ago 2008 | | | | Feb 2011 | Mar 2011 | |
| | **C1.I2** | Modelo asociativo más apropiado a implementar en el GSP, definido. | 0 | | | | 1 | 1 | Finalizado |
| | | | Ago 2008 | | | | Feb 2010 | Ago 2009 | |
| | **C1.I3** | Se han elaborado los estatutos, reglamentos y el manual de funciones del GSP. | 0 | | | | 100 | 100 | Finalizado |
| | | | Ago 2008 | | | | Feb 2010 | Abr 2010 | |
| | **C1.I4** | Documento de metodología de la línea base. | 0 | | | | 1 | 1 | Finalizado |
| | | | Ago 2008 | | | | Feb 2010 | Sep 2009 | |
| | **C1.I5** | Beneficiarios del GSP en el proceso de selección definido e implementado. | 0 | | | | 80 | 126 | Finalizado |
| | | | | | | | Nov 2008 | Jul 2009 | |
| | **C1.I6** | Porcentaje de beneficiarios del GSP que haya construido su proyecto de vida | 0 | | | | 70 | 71 | Finalizado |
| | | | | | | | Jun 2009 | Feb 2011 | |
| **Componente 2:** Formación de competencias para el trabajo y directivos del modelo empresarial<br><br>**Peso:** 30%<br><br>**Clasificación:** Satisfactorio | **C2.I1** | Informe de consultoría donde se hayan establecido los requerimientos del mercado. | 0 | | | | 1 | 1 | Finalizado |
| | | | Ago 2008 | | | | Oct 2010 | Oct 2010 | |
| | **C2.I2** | Beneficiarios capacitados en formación básica. | 0 | | | | 80 | 88 | Finalizado |
| | | | Ago 2008 | | | | Feb 2011 | Feb 2011 | |
| | **C2.I3** | Beneficiarios capacitados según perfiles vocacionales. | 0 | | | | 80 | 69 | Finalizado |
| | | | Ago 2008 | | | | Feb 2011 | Feb 2011 | |
| | **C2.I4** | Evaluaciones por parte de los beneficiarios sobre la calidad de formación. | 0 | | | | 70 | 70 | Finalizado |
| | | | Ago 2008 | | | | Feb 2011 | Feb 2011 | |
| | **C2.I5** | Beneficiarios seleccionados han recibido capacitación técnica y acompañamiento en campo. | 0 | | | | 78 | 79 | Finalizado |
| | | | | | | | Feb 2011 | Abr 2011 | |
| | **C2.I6** | Beneficiarios han recibido dotación y equipamiento. | 0 | | | | 80 | 65 | Finalizado |
| | | | | | | | Feb 2011 | Jun 2011 | |
| | **C2.I7** | Potenciales directivos han recibido formación en administración. | 0 | | | | 5 | 15 | Finalizado |
| | | | | | | | Feb 2011 | Jun 2011 | |
| | **C2.I8** | Eventos de formación se han realizado a directivos y administrativos del GSP. | 0 | | | | 10 | 10 | Finalizado |

| | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | | Feb 2011 | Jun 2011 | |
| **Componente 3:** Fortalecimiento del modelo empresarial y de negocios.<br>**Peso:** 40%<br>**Clasificación:** Satisfactorio | **C3.I1** | Plan de negocio terminado para el GSP. | 0<br>Ago 2008 | | | | 1<br>Feb 2011 | 1<br>Feb 2011 | Finalizado |
| | **C3.I2** | Estudio de mercado e identificación de nichos de mercado para el GSP. | 0<br>Ago 2008 | | | | 1<br>Feb 2011 | 1<br>Feb 2011 | Finalizado |
| | **C3.I3** | Imagen corporativa desarrollada. | 0<br>Ago 2008 | | | | 1<br>Feb 2011 | 1<br>Feb 2011 | Finalizado |
| | **C3.I4** | Dotación mínima completa para el GSP (computador-licencias, impresora, software, telefax y video beam). | 0 | | | | 1<br>Nov 2009 | 1<br>Nov 2010 | Finalizado |
| | **C3.I5** | Beneficiarios que han participado en dos eventos regionales, promocionales y de comercialización de productos y servicios. | 0 | | | | 20<br>Oct 2010 | 47<br>Oct 2010 | Finalizado |
| | **C3.I6** | Clientes potenciales contactados en dos eventos regionales, promocionales y de comercialización de productos y servicios. | 0 | | | | 8<br>Feb 2011 | 10<br>Feb 2011 | Finalizado |
| **Componente 4:** Difusión de resultados y lecciones aprendidas<br>**Peso:** 10%<br>**Clasificación:** Satisfactorio | **C4.I1** | Informe de evaluación final del proyecto presentado. | 0<br>Ago 2008 | | | | 1<br>Oct 2011 | 1<br>Jun 2011 | Finalizado |
| | **C4.I2** | Informe y documentación de productos del proyecto. | 0 | | | | 1<br>Jun 2011 | 0<br>Jun 2011 | En curso |
| | **C4.I3** | Plan de sostenibilidad y réplica del proyecto desarrollado. | 0 | | | | 1<br>Feb 2011 | 1<br>Mar 2011 | Finalizado |
| | **C4.I4** | Evento regional de cierre del convenio llevado a cabo con éxito. | 0 | | | | 1<br>Jun 2011 | 1<br>Jun 2011 | Finalizado |

| Hitos | | Planeado | Fecha de cumplimiento | Logrado | Fecha alcanzada | Estado |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **H0** | Condiciones previas. | 6 | Feb 2009 | 6 | Nov 2008 | Logrado |

**FACTORES CRÍTICOS QUE HAN AFECTADO EL DESEMPEÑO**

[X] Capacidad institucional de la Agencia Ejecutora
[X] Diseño del proyecto/Componentes
[X] Cambios en la política nacional
[X] Otros, cuáles?: La misión de Acopi no incorpora este trabajo como parte de su estrategia.

## SECCIÓN 4: RIESGOS

**RIESGOS MÁS RELEVANTES QUE PUEDEN AFECTAR EL DESEMPEÑO FUTURO**

| | Nivel | Acción de mitigación | Responsable |
|---|---|---|---|
| 1. Si hay continuidad en las políticas públicas de gobierno y en los criterios de rigidez e inflexibilidad en los controles ejercidos a las CTA, estas tienden a desaparecer. | Alto | Transformación del modelo asociativo | Organismo ejecutor/Unidad Ejecutora/Consejo Asesor |
| 2. Los beneficiarios seleccionados desertan del proceso. | Alto | Realizar seguimiento permanente a la deserción. Registrar los habitantes de Pueblillo y el Sendero que aspiran a ser beneficiarios. | Organismo ejecutor/Unidad Ejecutora/Consejo Asesor |
| 3. No se mantienen los Planes de Desarrollo Municipal y las políticas de la administración Municipal en el apoyo a la población objetivo. | Alto | Al no encontrar apoyo en el Gobierno Municipal, se acudió al apoyo del Gobierno Departamental, en el cual se ha encontrado apoyo al proyecto y se espera que dicho apoyo continue. | Organismo ejecutor/Unidad Ejecutora/Consejo Asesor |
| 4. Si los directivos nombrados por la cooperativa no cumplen con los perfiles planteados en el manual de funciones, se vuelven inoperantes | Medio | Empoderar a los directivos y transferir el modelo | Organismo ejecutor/Unidad Ejecutora/Consejo Asesor |
| 5. El fortalecimiento de la asociatividad y el emprendimiento no se logra | Medio | En el primer trimestre de 2011 las actividades se enfocarán en el acompañamiento a la comunidad beneficiaria, permitiendo asi que los directivos y potenciales directivos asuman responsabilidades y roles que permita sostener el modelo asociativo | Organismo ejecutor/Unidad Ejecutora/Consejo Asesor |

**NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO:** Medio **NÚMERO TOTAL DE RIESGOS:** 28 **RIESGOS VIGENTES:** 13 **RIESGOS NO VIGENTES:** 6 **RIESGOS MITIGADOS:** 9

## SECCIÓN 5: SOSTENIBILIDAD

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

**FACTORES CRÍTICOS QUE PUEDEN AFECTAR LA SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO**

| Factor | Comentarios |
|---|---|
| [X] Ausencia de mecanismos de recuperación de costos o fuentes de financiamiento externas (gobierno, donantes y/o sector privado) para continuar con las actividades del proyecto una vez agotados los recursos del FOMIN | No se identifican mecanismos de recuperación de costos para continuar cuando terminen los recursos del FOMIN. |
| [X] Falta de un **mercado** para los servicios y/o actividades desarrollados por el proyecto (baja capacidad de pago o demanda por tales servicios) | Si bien se han logrado puesto de trabajo para 25 personas, no se ha hecho a través de la Cooperativa por el cambio en la legislación. Se está buscando revisar la legalidad para optar por otro mecanismo. |
| [X] Falta de capacidad organizacional, gerencial y de gestión financiera para **continuar** y sustentar el programa una vez terminada la fase de ejecución | La entidad no cuenta con recursos financieros para seguir acompañando a la GSP |

| | |
|---|---|
| [X] No es parte de la misión de Acopi Cauca. | Al no ser parte de su misión, este tipo de trabajo se considera social y por ello no es fácil generarle sostenibilidad. |

**Acciones realizadas o a ser implementadas relativas a la sostenibilidad:**

Se debe garantizar la permanencia y cohesión de los integrantes del GSP, la autonomía e independencia administrativa y financiera de la cooperativa, contribuyendo al fortalecimiento del proceso organizativo y asociativo, de esta manera buscar la permanencia en el tiempo y en resultados. Focalizar las actividades dando un valor agregado a aspectos culturales, sociales y ecológicos desde lo local, visibilizar ampliamente los impactos positivos del proceso de ejecución del proyecto dentro del grupo. Fomentar el intercambio de experiencias y buenas prácticas en materia de organización, participación y acciones comunitarias encaminadas a la resolución de conflictos, integrar la responsabilidad social en las políticas comunitarias, vincular al GSP a otros procesos de desarrollo social local y regional. Continuar con el acompañamiento del Consejo Asesor y el Organismo Ejecutor. Replantear el Modelo Asociativo, que en este momento no favorece al GSP, por un modelo que se ajuste a las condiciones socioculturales, ambientales y económicas del grupo. Se necesita dar continuidad a la atención de inserción laboral de los participes.

## SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS

| | Relativa a | Autor |
|---|---|---|
| 1. Es fundamental tener presupuesto de visitas técnicas a los proyectos minifomin y cualquier otro proyecto del Fomin en Colombia, especialmente cuando es la primera vez que trabajan con el Fomin y el tema es nuevo también para el Ejecutor. | Implementation | Ternent, Christine Marie *[FOMIN]* |
| 2. El Marco Lógico, se caracteriza porque busca obtener intangibles, como la asociatividad, el liderazgo, empoderamiento, y su impacto suele verse hasta después de cinco años de ejecución, pero éste debe mostrarse flexible ante actividades sociales que fortalezcan la base, enmarcadas en la convivencia pacífica, la resolución de conflictos y la cultura e identidad comunitaria. | Design | Chicangana, Maria Jesus |
| 3. La comunicación con el BID mejoro en un segundo momento del proyecto ya que al principio se mostraron no muy receptivos a los imprevistos dados, era una comunicación muy cerrada lo que dificultó empezar a tiempo el proyecto. Es un aprendizaje muy valioso para Acopi y sus miembros, en su primera experiencia de trabajo con el Organismo Internacional, dando paso a las relaciones interinstitucionales. | Implementation | Chicangana, Maria Jesus |
| 4. Al no direccionar de forma integral la capacitación, se formo la concepción errada que al interior del GSP en relación a las capacitaciones, condujo a los partícipes a pensar que fueron capacitados única y exclusivamente para insertarlos en el mercado laboral, dejando de un lado la importancia de asociarse, liderar, integrarse, o gestionar empleo a través de su organización. | Sustainability | Chicangana, Maria Jesus |
| 5. La Cooperativa como modelo asociativo no es conveniente para este grupo, por el alto grado de responsabilidad, conocimientos y manejo que el grupo todavía no tiene, para el GSP es un reto inmenso, que tiene que fortalecer desde la práctica, hasta el momento les causa temor. - La Cooperativa fue adoptada por los beneficios tributarios, comerciales y laborales, en un momento que todo indicaba viabilidad para la Inserción Laboral. | Sustainability | Chicangana, Maria Jesus |
| 6. Debe tenerse presente, en el caso de estas intervenciones, que un uso adecuado de los recursos y la existencia de una estructura que favorezca la realización de las actividades programadas, no garantiza la producción de los cambios deseados. Por tanto, no es suficiente con el seguimiento al cumplimiento de los compromisos contractuales establecidos, deben incorporarse mecanismos de evaluación y monitoreo como para la línea base inicial, que desde el inicio permitan reorientar las estrategias para lograr la superación de una situación inesperadas y recuperar datos sociales, económicos, importantes que se pueden dar en el transcurso de ejecución. | Design | Chicangana, Maria Jesus |
| 7. La realización de las prácticas en (clínicas, hospitales, empresas) permite generar un afianzamiento del conocimiento y adquirir a través de la experiencia la destreza necesaria para el buen desempeño laboral en situaciones reales, siendo muy importante para la inserción laboral. Por lo tanto se deben realizar convenios que mantengan esa línea para dar continuidad a los procesos de formación con prácticas. | Implementation | Chicangana, Maria Jesus |
| 8. La selección de beneficiarios fue un procedimiento acertado, debido a la aplicación de pruebas psicotécnicas, evaluaciones de aptitudes mentales y actitudes que permitieron definir el grupo objeto de la intervención, cumpliendo con los requisitos establecidos para participar en el proyecto de inserción laboral, permitiendo optimizar las acciones y/o recursos, orientados al alcance del propósito final. Siendo este un proceso susceptible de réplica. | Implementation | Chicangana, Maria Jesus |
| 9. La línea base caracteriza indicadores socioeconómicas que en la realidad, por más que se intente, no generan mejoras en el corto plazo, como las condiciones de vivienda y porque además las condiciones del medio; como la fijación del salario mínimo, el costo de vida, la estabilidad laboral en la región son fluctuantes e inestables. | Implementation | Chicangana, Maria Jesus |
| 10. Dentro de un proyecto se hace vital la conformación de un equipo técnico de trabajo permanente durante el ciclo de ejecución, para no perder el hilo conductor y la guía de trabajo. | Design | Chicangana, Maria Jesus |
| 11. La evaluación y el monitoreo durante la ejecución de un proyecto no solo debe dirigirse al acompañamiento financiero y administrativo, se necesita el acompañamiento técnico-social, cultural y político-organizativo por parte del organismo financiador, para enriquecer aún más la experiencia. | Implementation | Chicangana, Maria Jesus |
| 12. Cualquier Grupo de Base que se quiera asociar dentro de una comunidad vulnerable, debe tener criterios sociales sólidos y fortalecidos como la autogestión, la participación, voluntad propia, la ética, la organización; siendo este un trabajo complejo que demanda tiempo, por lo cual no es recomendable legalizar el modelo asociativo al inicio del proyecto. | Implementation | Chicangana, Maria Jesus |
| 13. Se debe perseguir un proceso formativo por el cual los partícipes del proyecto no sólo adquieran capacidades, sino y fundamentalmente– desarrollan actitudes vinculadas al uso constante de la información brindada y reflexionen de manera crítica colectiva como herramientas para la toma de decisiones y el mejoramiento permanente de sus propias prácticas y sus propios intereses. | Sustainability | Chicangana, Maria Jesus |
| 14. Los procesos de intervenciones sociales requieren tiempo, cerca a unos seis años, para observar los efectos esperados, es decir, cambios importantes en las condiciones sociales de los grupos intervenidos. La dependencia de los grupos a ciertos hábitos, costumbres, cultura y los lineamientos del Gobierno Nacional, dificulta construir procesos que permitan hablar de cambios importantes a corto plazo | Sustainability | Chicangana, Maria Jesus |
| 15. Hay que tener en cuenta que una vez formulado el proyecto y arrancado el proceso ejecución, este puede verse afectado por condiciones externas o intrínsecas de la comunidad, por lo tanto, es importante en un momento dado replantear actividades, tiempos y recursos para que no se afecten los impactos esperados como la legalización del modelo asociativo. | Implementation | Chicangana, Maria Jesus |

| | | |
|---|---|---|
| 16. Para trabajar en proyectos sociales es necesario tener en cuenta una serie de variables y compartir algunas prácticas institucionales que posibilite llevar a buen los término propósitos, como por ejemplo, ser democráticos a la hora de tomar decisiones, promover actividades de cultura y autogestión y promover la resolución pacífica de conflictos a nivel comunitario. | Sustainability | Chicangana, Maria Jesus |