

**DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO
FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES**

COLOMBIA

**PROGRAMA PARA EL DESARROLLO DEL EMPRENDIMIENTO Y
EMPRESARIALIDAD PARA PERSONAS DESPLAZADAS POR LA
VIOLENCIA EN EL MUNICIPIO DE MONTERIA - CÓRDOBA EMPRENDE**

CO-M1047

MEMORANDO DE DONANTES

Este documento fue preparado por el equipo de proyecto integrado por: Andrea Quiroga Angel (CAN/CCO) y Carlos Alfonso Novoa Molina (CAN/CCO), Jefe de Equipo.

Índice

RESUMEN EJECUTIVO.....	1
I. ANTECEDENTES Y JUSTIFICACION	3
A. Antecedentes	3
B. Justificación del proyecto	5
C. Estrategia del Banco y FOMIN.....	5
II. OBJETIVOS Y DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	6
A. Objetivos	6
Componente 1: Desarrollo de la cultura empresarial (FOMIN: USD \$25,300 y Contraparte: USD \$13.900).	6
Componente 2: Capacitación y elaboración de planes de negocios (FOMIN: USD \$18,500 y Contraparte: USD \$24,600).	7
Componente 3: Puesta en marcha de emprendimientos y acompañamiento (FOMIN: USD \$85,000 y Contraparte: USD \$19,500)	8
Componente 4: Difusión de resultados y lecciones aprendidas: (FOMIN: USD \$5,000 y Contraparte USD \$4,000).....	9
III. COSTO Y FINANCIAMIENTO	9
IV. ORGANISMO Y MECANISMO DE EJECUCIÓN	10
V. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN	14
VI. BENEFICIOS Y RIESGOS DEL PROYECTO.....	15
VII. ASPECTOS SOCIALES Y AMBIENTALES.....	15
VIII. CONDICIONES CONTRACTUALES ESPECIALES	16

ANEXOS

ANEXO I	Marco lógico
ANEXO II	Presupuesto detallado
ANEXO III	Cronograma de actividades
ANEXO IV	Análisis de riesgos
ANEXO V	Evaluación institucional
ANEXO VI	Reglamento operativo
ANEXO VII	Plan de adquisiciones
ANEXO VIII	Cartas de interés/intención de compra por parte de las comercializadoras Chambacú y Dismaíz del Sinú, Almacenes Éxito y FENALCO.

INFORMACIÓN DISPONIBLE EN LOS ARCHIVOS

- Abstracto inicial del proyecto (organismo ejecutor)
- Abstracto del proyecto en formato FOMIN
- Documentos de soporte de la evaluación institucional
- Carta de compromiso de apoyo expedido por FENALCO CÓRDOBA

SIGLAS Y ABREVIATURAS

BID	Banco Interamericano de Desarrollo
CCM	Cámara de Comercio de Montería
CA	Consejo Asesor
CP	Coordinador del proyecto
FOMIN	Fondo Multilateral de Inversiones
POS	Plan Operativo Semestral
UE	Unidad ejecutora del proyecto
RO	Reglamento operativo

**PROGRAMA PARA EL DESARROLLO DEL EMPRENDIMIENTO Y
EMPRESARIALIDAD PARA PERSONAS DESPLAZADAS POR LA VIOLENCIA
EN EL MUNICIPIO DE MONTERIA - CÓRDOBA EMPRENDE -**

CO-M1047

RESUMEN EJECUTIVO

**Organismo
Ejecutor:**

CÁMARA DE COMERCIO DE MONTERÍA

Beneficiarios:

El proyecto beneficiará a un grupo de 500 desplazados por la violencia y asentados en el municipio de Montería. Inicialmente, los mismos 500 desplazados recibirán sensibilización, capacitación y acompañamiento en emprendimiento - empresarialidad. Los 60 mejores pre-proyectos calificados se les ofrecerá capacitación más avanzada, asistencia técnica y acompañamiento para la elaboración de sus planes de negocios y para puesta en marcha de sus emprendimientos productivos.

I

Modalidad		No Reembolsable
FOMIN:	USD \$	145,814 (48%)
Contraparte Local:	USD \$	<u>156,400 (52%)</u>
Total:	USD \$	302,214 (100%)

**Calendario de
Ejecución:**

Ejecución: 24 Meses

Desembolso: 30 Meses

**Objetivos del
Proyecto:**

El objetivo general del proyecto es incrementar el nivel de ingresos y calidad de vida de un grupo de familias desplazadas por la violencia asentadas en el municipio de Montería. El objetivo específico es crear, desarrollar y fortalecer emprendimientos empresariales rentables y sostenibles (orientado a la demanda de bienes y/o servicios) para la población desplazada, mediante la prestación de servicios de capacitación, asistencia técnica y acompañamiento en la elaboración de los planes, puesta en marcha y maduración de dichos emprendimientos.

Descripción:

El proyecto incluye cuatro componentes. El primero consiste en propiciar una cultura empresarial, identificando, sensibilizando, seleccionando y capacitando un grupo de 500 potenciales beneficiarios. 120 beneficiarios del proyecto recibirán acompañamiento psicosocial para preparar su plan de vida y su relación y vínculo con un emprendimiento. Se desarrollará una investigación para identificar nuevas oportunidades de negocio en el municipio de Montería, acordes al perfil de los beneficiarios y acordes con las necesidades reales del mercado. El segundo componente consiste en proveer capacitación transversal y de corto plazo ajustada a las necesidades de los beneficiarios. Igualmente, mediante asistencia técnica, se les apoyará en la preparación de sus planes de negocios y se viabilizarán éstos mediante talleres de tutoría y mentoría individual por parte de exitosos empresarios de la región. El tercer componente consiste en apoyar la puesta en marcha

de los emprendimientos estructurados. Se llevará a cabo capacitación específica de acuerdo a los requerimientos de cada negocio que inicie operaciones. De igual manera, se generarán acuerdos con fuentes de crédito/financiamiento y se brindará acompañamiento a los beneficiarios que requieran acceder a este servicio. Se ejecutarán actividades para lograr contactos comerciales con potenciales nuevos compradores y acciones que generen mutuo apoyo entre los emprendedores (ruedas de negocios y encuentros de emprendedores). El cuarto componente se centrará en sistematizar los productos y conocimiento obtenidos durante la ejecución del proyecto con el objetivo de lograr difundir sus resultados, las metodologías empleadas y las lecciones aprendidas.

Condiciones contractuales especiales:

Como condición previa al primer desembolso, la Cámara de Comercio de Montería presentará a satisfacción del Banco, evidencia de: i) la selección o designación del Coordinador de proyecto, ii) conformación del Consejo Asesor, iii) aprobación del reglamento operativo del proyecto por parte del Consejo Asesor. Así mismo, los desembolsos de proyecto estarán condicionados al cumplimiento de resultados intermedios, como se explica en 4.6.

Excepciones a las normas

Ninguna

I. ANTECEDENTES Y JUSTIFICACION

A. Antecedentes

- 1.1 **El fenómeno del desplazamiento.** Según el estudio realizado por Marta Inés Villa “Desplazamiento forzado en Colombia”, el desplazamiento forzado interno es la manera como internacionalmente se ha nombrado una forma particular de éxodo: aquella que ocurre dentro de las fronteras del territorio nacional y que está motivada por desastres naturales o por diversas formas de persecución, amenaza o agresiones que atentan contra la integridad de las personas. Desde 1997 se cuenta con un instrumento internacional que propone unos principios básicos para la atención, protección y restablecimiento de las personas que se encuentran en esta situación: los Principios Rectores sobre el Desplazamiento Interno Forzado (ACNUR, 1998).

Según estos principios, las personas desplazadas son aquellos individuos o grupos que: “se han visto forzadas u obligadas a escapar o huir de su hogar o de su lugar de residencia habitual, en particular como resultado o para evitar los efectos de un conflicto armado, de situaciones de violencia generalizada, de violaciones de los derechos humanos o de catástrofes naturales o provocadas por el ser humano y que no han cruzado una frontera estatal internacionalmente reconocida”. (ACNUR, 1998).

Aunque muchos de los lugares de expulsión de la población son territorios con un alto valor económico y estratégico, la mayoría de estas personas provienen de una situación en la que predomina la exclusión, la pobreza y en muchos casos la miseria; en otras palabras, una vivencia de no ciudadanía y de estar al margen de la nación. Esto quiere decir que si bien el desplazamiento forzado se experimenta como una dolorosa experiencia de pérdida (de seres queridos, pertenencias, arraigos, reconocimiento, hábitos, lazos sociales, entre otros), desde el punto de vista de la inclusión social y la ciudadanía, es para muchos un evento que sencillamente profundiza una ya la larga historia de violencia, exclusión, marginalidad y discriminación.

- 1.2 **El desplazamiento en Colombia.** El desplazamiento forzado en Colombia habla del uso de estrategias empleadas de manera indiferenciada por parte de los actores armados para expulsar a la población y controlar territorios estratégicos: masacres, persecución y asesinatos selectivos de personas acusadas de ser auxiliares de la guerrilla o los paramilitares, tomas armadas de pequeñas poblaciones, retenes y control de acceso a víveres, prohibición de circulación, entre otros, son algunas de las causas que han “motivado” estos desplazamientos forzados.

Según el estudio realizado por Edgar Forero, “El desplazamiento forzado en Colombia”, este fenómeno afecta a amplios sectores de la población colombiana, predominantemente en el ámbito rural, pero sus efectos son diferenciados sobre los distintos grupos poblacionales y además implican impactos más severos sobre algunos grupos especialmente vulnerables. Según lo muestran las estadísticas y los estudios específicos, el desplazamiento afecta de manera crítica a las mujeres cabeza de familia, a los niños y niñas, y a las comunidades indígenas y afrocolombianas. En

cuanto al impacto del desplazamiento sobre las mujeres, la Red de Solidaridad Social señala que “el desplazamiento tiene efectos específicos sobre las mujeres; en su mayoría, éstas se convierten en jefas de hogar debido a la viudez, a la ruptura de sus relaciones de pareja, o a la pérdida de su compañero o de sus hijos. Aparte de que el destierro ocasiona un fuerte trauma psicológico, el desplazamiento hace recaer casi exclusivamente en ellas la responsabilidad del sostenimiento afectivo y económico de la familia” RSS: “Informe al Congreso de la República – Enero 2002 a Febrero 2003”, Tomo I, pág4. Bogotá, 14 de marzo de 2003.

Un dato que ilustra lo anterior, es que en 2001 el 47% de los hogares desplazados tenía jefatura femenina (32,334), proporción que creció al 49,6% en 2002 (37,537). De acuerdo con estudios realizados desde una perspectiva de género por el ACNUR, “los efectos del desplazamiento forzado presentan rupturas y pérdidas más fuertes para las mujeres que para los hombres. Sin embargo, en el contexto urbano, el desempleo suele afectar más duramente a los hombres que a las mujeres. Mujeres y hombres buscan de manera diferenciada apoyo en su entorno: los hombres en la asistencia por parte de entidades gubernamentales, mientras que las mujeres desarrollan un sentido más práctico para garantizar la supervivencia de la familia. Frente a un retorno que no garantiza la seguridad personal, ni el acceso al empleo o a la propiedad, las mujeres desplazadas suelen preferir la integración urbana” Informe ACNUR, Consultoría Donny Meertens, “El futuro nostálgico: desplazamiento, terror y género”, enero-diciembre.

1.3 Características del fenómeno del desplazamiento en el departamento de Córdoba y en el municipio de Montería

El conflicto armando en el departamento de Córdoba se ha caracterizado por una disputa de territorio entre varios actores armados ilegales tales como las FARC, el ELN, el EPL y las AUC, cuyo objetivo es el de controlar los cultivos ilícitos existentes en la zona. Debido a este fenómeno, la población se ha visto forzada a salir de sus territorios y migrar a municipios y ciudades intermedias.

El fenómeno desplazamiento causa gran variedad de problemas tanto sociales como económicos para los lugares y comunidades receptoras. Usualmente, estas áreas que en su mayoría son metropolitanas no están preparadas para recibir migraciones de gran cantidad de personas y por lo tanto no cuentan con una oferta suficiente de vivienda, servicios públicos, educación y oportunidades de empleo. Sumado a esto, la población desplazada se caracteriza por contar con escasos o ningún recurso monetario, lo cual les dificulta lograr asentarse en condiciones dignas en otros lugares.

El municipio de Montería se ha caracterizado por ser un municipio receptor, es decir, uno de los destinos que la población desplazada elige como destino al emigrar de sus territorios. Esta población proviene del mismo departamento, de Antioquia y Sucre en su gran mayoría, debido a su cercanía geográfica. Según cifras de Acción Social, entre los años 1997 y 2007 la ciudad de Montería ha recibido 26,782 desplazados por la violencia que representan 5,544 familias.

Como consecuencia de este proceso y otros factores, entre el 60% y el 70% de la población del municipio se encuentran en condiciones de pobreza y de estos, el

24.72% de la población urbana y el 51.37% de la población rural se encuentra en condiciones de miseria.

1.4 Esfuerzos anteriores en atención al problema de desarrollo.

Debido a la magnitud del fenómeno del desplazamiento y en las condiciones en que esta población migra a los municipios y ciudades receptoras del país, la oferta institucional se ha enfocado en suministrar ayuda de urgencia y emergencia, dejando de lado la fase de reestablecimiento de la población. La ayuda de urgencia y de emergencia concentra sus esfuerzos en proveer a las víctimas de alimentos, el pago de un arriendo por tres meses para una vivienda, proveer el acceso al servicio de salud y de educación a los menores de edad.

En la etapa de reestablecimiento, el apoyo se ha concentrado en proveer cursos de capacitación pero sin ligar estas actividades a emprendimientos, oportunidades laborales o de encadenamientos productivos donde puedan ingresar al mercado laboral y/o empresarial y de esta forma lograr acceder a una fuente de ingresos constantes. Debido a esto, las familias desplazadas adoptan un estilo de vida asistencialista y no ingresan a la sociedad como agentes productivos.

B. Justificación del proyecto

- 1.5 El presente proyecto se justifica por lo siguiente: i) la población desplazada por la violencia es población vulnerable, que se encuentra por debajo de la línea de la pobreza y presenta un alto nivel de Necesidades Básicas Insatisfechas (NBI), ii) el municipio de Montería es un municipio receptor de población desplazada por la violencia por lo tanto se presentan problemas sociales y económicos ya que esta población supera la oferta de vivienda, servicios públicos, educación y oportunidades de empleo, iii) la ayuda que se le ha brindado a esta población ha sido de carácter asistencialista, representando soluciones de muy corto plazo, iv) Acción Social, la Gobernación de Córdoba, la Alcaldía de Montería, ONG's y la Cámara de Comercio de Montería han manifestado interés en proveer soluciones de generación de ingresos de largo plazo para las familias desplazadas por la violencia.

1.6 Innovación y adicionalidad

La innovación del proyecto radica en que se estimulará el desarrollo de emprendimientos empresariales para un grupo de población desplazada por la violencia, con el objetivo de atender una potencial demanda de bienes y servicios existente en el municipio de Montería. Igualmente, se aporta innovación ya que el programa pretende desarrollar un programa piloto que incluya acciones de acompañamiento para los desplazados (capacitación y asistencia técnica a la medida) orientados a atender requerimientos del mercado. Adicionalmente, la vinculación y presencia de varias empresas del sector privado dispuestas a ofrecer oportunidades para esta población y/o de compra de los productos o servicios desarrollados, aportan a la innovación de esta iniciativa.

C. Estrategia del Banco y FOMIN

- 1.7 El programa es consistente con el eje estratégico correspondiente a **desarrollo**

social (Estrategia del Banco para el país 2007-2010), ya que su objetivo es el apoyar el desarrollo de las condiciones, capacidades y oportunidades necesarias para que la población, en especial la más pobre, pueda integrarse al crecimiento económico y acelerar así la reducción de la pobreza y la desigualdad. A su vez, es consistente con el eje temático de **competitividad** ya que su objetivo es el de apoyar el *desarrollo empresarial* para lograr una efectiva inserción en nuevos mercados locales, regionales y mundiales a través de acciones concretas como la *Responsabilidad Social Empresarial* (RSE), incorporando a la economía empresas de menor tamaño y productores informales. Paralelamente, favorece el diseño e implementación de programas de competitividad para: i) mejorar la gestión empresarial de pequeños y medianos productores y ii) desarrollo de capital humano (área de acción prevista en *desarrollo rural*).

II. OBJETIVOS Y DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

A. Objetivos

- 2.1 El objetivo general del proyecto es crear, desarrollar y fortalecer emprendimientos empresariales (bienes y/o servicios), rentables y sostenibles, teniendo como beneficiarias a un grupo de familias desplazadas por la violencia asentadas en el municipio de Montería

B. Descripción y componentes del proyecto

- 2.2 Este proyecto promueve el desarrollo de una cultura empresarial enfocado a beneficiar la población desplazada, así como la elaboración y puesta en marcha de emprendimientos productivos mediante capacitación, asistencia técnica genérica y específica. Adicionalmente se prevé la participación en ruedas de negocios y redes de emprendedores con el fin de generar espacios para la comercialización de sus bienes y servicios.
- 2.3 Este proyecto piloto considera cuatro aspectos: i) desarrollar una cultura empresarial para un grupo específico de población desplazada. Esta elección se basa en la identificación de capacidades y potencialidades de emprendimiento que sean identificadas en la población objetivo mediante exámenes psicotécnicos, ii) focalizar acciones de capacitación transversal y empresarial enfocadas a fortalecer las capacidades de emprendimiento del grupo objetivo y la elaboración de planes de negocio, iii) implementar los emprendimientos empresariales y proveer el adecuado acompañamiento. Adicionalmente, se generarán espacios de encuentro para promover la comercialización de los productos y servicios, y iv) difusión de resultados y lecciones aprendidas.

Componente 1: Desarrollo de la cultura empresarial (FOMIN: USD \$25,300 y Contraparte: USD \$13.900).

- 2.4 El propósito de este componente es desarrollar de una estrategia de comunicación y de convocatoria de potenciales beneficiarios con el objetivo divulgar la estructura del proyecto, sus objetivos, metodología y componentes, así como las características que deben cumplir los desplazados por la violencia del municipio de Montería que

deseen ser beneficiarios del proyecto. Se pre-seleccionarán 500 potenciales beneficiarios los cuales serán los cuales serán capacitados y sensibilizados en emprendimiento. Después de esta capacitación, se identificarán aquellos participantes que presenten altas capacidades, potencialidades y espíritu emprendedor. En esta etapa se seleccionarán 240 potenciales beneficiarios a los cuales se les aplicarán los exámenes psicotécnicos. Posteriormente, se establecerá un filtro adicional para seleccionar los 120 participantes que cumplan con el mejor perfil emprendedor y que se comprometan formalmente con el proyecto. A los beneficiarios se les brindará acompañamiento psicosocial individual con el objetivo de disminuir el impacto emocional, cultural y ocupacional generados como consecuencia del desplazamiento forzado. Además, se trabajará de manera individual por participante en la creación y estructuración de su proyecto de vida. Finalmente, se realizará un estudio con el fin de identificar las oportunidades de negocios que existen en el municipio, de acuerdo a las características y capacidades de los beneficiarios del programa.

- 2.5 Las actividades incluidas en este componente son las siguientes: i) desarrollo de una estrategia de comunicación y de convocatoria de potenciales beneficiarios, ii) selección de los candidatos, iii) acompañamiento psicosocial y estructuración de proyecto de vida, y iv) identificación de oportunidades de negocios.
- 2.6 Los resultados esperados al final de este componente son los siguientes: i) una estrategia de comunicación desarrollada e implementada, ii) 1,000 potenciales beneficiarios identificados; 500 potenciales beneficiarios capacitados en emprendimiento; 240 exámenes psicotécnicos realizados; 120 beneficiarios seleccionados, iii) 120 proyectos de vida estructurados, y iv) un estudio de oportunidades de negocio realizado

Componente 2: Capacitación y elaboración de planes de negocios (FOMIN: USD \$18,500 y Contraparte: USD \$24,600).

- 2.7 El propósito de este componente es aportar a los participantes conocimiento y herramientas que les permitan identificar, analizar y estructurar emprendimientos empresariales sostenibles acordes con sus capacidades y con su plan de vida, orientados a mejorar su nivel y calidad de vida de los participantes y sus familias. La capacitación abordará temas tales como liderazgo, comunicación, innovación y negociación y una segunda se enfocará en el tema de gestión empresarial. Así mismo, se prevé el acompañamiento en la formulación de los planes de negocios y de un acompañamiento continuo y personalizado por medio de una mentoría y tutoría realizada por parte de empresarios exitosos de la región con miras a viabilizar el plan y fortalecer el proceso de puesta en marcha de los emprendimientos.
- 2.8 Las actividades incluidas en este componente son las siguientes: i) capacitación transversal la cual tendrá como objetivo fortalecer los conocimientos de los beneficiarios para asegurar su buen desempeño durante la puesta en marcha de los emprendimientos empresariales, ii) ejecutar el módulo de capacitación en gestión empresarial la cual se centrará en los siguientes temas: costos, comercialización, calidad, servicio al cliente, aspectos legales, plan de negocios, etc. con el objetivo de

guiar a los beneficiarios en la adopción de una gestión empresarial que tenga en consideración los aspectos básicos de la administración de negocios para que en forma sistemática se propenda por la adecuada administración de los nuevos emprendimientos empresariales, iii) formulación del plan de negocios de acuerdo a las capacidades y aptitudes de los beneficiarios, en esta actividad será considerado el proyecto de vida formulado en el componente anterior, y (iv) reuniones/sesiones de mentoría y tutoría

- 2.9 Los resultados esperados de este componente son los siguientes: i) 120 beneficiarios reciben capacitación en: liderazgo, comunicación, innovación, negociación, etc., ii) 120 beneficiarios reciben capacitación en gestión empresarial, iii) 120 planes de negocios elaborados, y iv) 120 beneficiarios reciben un mes de mentoría y tutoría personalizada.

Componente 3: Puesta en marcha de emprendimientos y acompañamiento (FOMIN: USD\$85,000 y Contraparte: USD\$19,500)

- 2.10 Este componente tiene como propósito promover el inicio de los nuevos emprendimientos empresariales mediante asesoría concerniente a las actividades y tareas específicas relacionadas con la puesta en marcha de los mismos emprendimientos en forma individual. Se promoverá la conformación de una red de organizaciones de crédito, sensibilizadas y dispuestas a ofrecer recursos adecuados a los emprendimientos. Adicionalmente, se brindará acompañamiento a los beneficiarios del programa para que las entidades financieras estudien los planes de negocios con el fin de conseguir micro créditos para iniciar los nuevos emprendimientos. Con el objetivo de realizar un encuentro con potenciales compradores se realizará una feria empresarial donde los beneficiarios tendrán la oportunidad de ofrecer sus productos o servicios. Se desarrollarán encuentros entre emprendedores, donde podrán interactuar y compartir las experiencias vividas durante la administración de sus negocios y llevar a cabo negociaciones y relaciones comerciales entre ellos mismos.
- 2.11 Las actividades incluidas en este componente son las siguientes: i) asistencia técnica genérica, ii) conformación de una red de organismos de crédito y acompañamiento a los beneficiarios para obtener acceso al crédito, iii) asistencia técnica específica la cual tiene como objetivo solucionar los problemas/necesidades específicos inherentes a su actividad específica que se presenten en cada emprendimiento, iv) realización de una rueda de negocios - Córdoba Emprende, y v) realización de encuentros de redes de emprendedores.
- 2.12 Los resultados esperados de este componente son los siguientes: i) 120 beneficiarios reciben asistencia técnica genérica mediante talleres prácticos, ii) al menos 60 planes de negocios acceden a crédito, iii) al menos 60 beneficiarios reciben asistencia técnica específica para sus emprendimientos empresariales y 20 emprendimientos en desarrollo reciben diagnóstico y/o asistencia técnica específica, iv) una rueda de negocios / feria empresarial realizada, y v) 3 encuentros entre emprendedores realizados.

Componente 4: Difusión de resultados y lecciones aprendidas: (FOMIN: USD\$ 5,000 y Contraparte USD \$4,000)

- 2.13 El objetivo de este componente es desarrollar un proceso de sistematización, documentación y socialización de los resultados, metodologías y lecciones aprendidas del proyecto. Esta actividad tiene la particularidad que busca hacer participe de la experiencia a diferentes actores que pudiesen estar interesados en conocer los resultados de la intervención y crear condiciones y/o expectativas de réplica total o parcial del proyecto. Así mismo realizar un evento regional de cierre, llevar a cabo su evaluación final y elaborar el plan de sostenibilidad.
- 2.14 Las actividades incluidas en este componente son las siguientes: i) sistematización de los productos y conocimiento adquirido en el desarrollo del proyecto, ii) realización de un plan de sostenibilidad, iv) realización de la evaluación final del proyecto, y v) evento regional de cierre del convenio.
- 2.15 Los resultados esperados de este componente son los siguientes: i) sistematización y documentación del desarrollo del producto, ii) un plan de sostenibilidad realizado, iii) evaluación final del proyecto, y iv) un evento regional de cierre realizado.
- 2.16 Finalmente los impactos esperados con el desarrollo del proyecto son: i) las familias desplazadas beneficiarias aumentan sus ingresos en promedio en el 30%, ii) 60 emprendimientos empresariales formales creados y operando, iii) 60 nuevos empleos directos generados. Por último, iv) 20 emprendimientos informales fortalecidos.

III. COSTO Y FINANCIAMIENTO

- 3.1 El proyecto tendrá un costo de USD \$302,214, de los que el FOMIN contribuirá con fondos no reembolsables por USD \$145,814. Los otros USD \$156,400 serán aportados por la Cámara de Comercio de Montería en su calidad de agencia ejecutora (USD \$78,000 en especie). Los recursos del FOMIN serán utilizados para cubrir costos de consultorías especializadas y talleres de capacitación. La contraparte local financiará en su totalidad el coordinador del proyecto, el Asistente técnico y demás gastos de la UE (apoyo administrativo-financiero, logística, oficina, y viáticos y viajes en caso de requerirse), consultorías especializadas, eventos y ruedas de negocios, la evaluación final y la auditoría. En el anexo II se detalla que fuentes de financiamiento se aplicarán a cada actividad.

CUADRO 1 - Presupuesto General

	FOMIN	Contrapartida	Total	% FOMIN
1. Componente I. Desarrollo de la cultura empresarial	25,300	13,900	39,200	65%
2. Componente II. Capacitación y planes de negocio	18,500	24,600	43,100	43%
3. Componente III. Puesta en marcha y acompañamiento	85,000	19,500	104,500	81%
4. Componente IV. Difusión de resultados y lecciones aprendidas	4,000	2,000	6,000	67%

5. Unidad Ejecutora	0	86,400	86,400	0%
6. Evaluación y monitoreo y auditoría	0	10,000	10,000	0%
7. Imprevistos	13,014	0	13,014	100%
TOTAL	145,814	156,400	302,214	
%	48%	52%		

- 3.2 La **sostenibilidad del proyecto** deberá considerarse y evaluarse en dos niveles. El primero se refiere a la continuidad de las actividades de capacitación y asistencia técnica a potenciales nuevos beneficiarios del programa, una vez culmine el programa. El segundo es el nivel de sostenibilidad financiera de los emprendimientos empresariales creados.

IV. ORGANISMO Y MECANISMO DE EJECUCIÓN

- 4.1 **Organismo Ejecutor.** La Cámara de Comercio de Montería, es un organismo de naturaleza privada que cumple ciertas funciones públicas por delegación del Estado, con el objetivo de promocionar el desarrollo empresarial y regional. Es una entidad gremial sin ánimo de lucro que defiende y apoya los intereses de los empresarios, prestadora de servicios que orienta, vigila y lidera el desarrollo integral de la región.

La Cámara de Comercio de Montería, de manera permanente, participa en la dinámica regional de desarrollo en función de su visión, su misión y de sus objetivos, a través de los cuales interactúa en su circunscripción con diferentes entidades de los sectores privados y público. Las principales áreas de actividad de la Cámara de Comercio son el área de Dirección Ejecutiva, Administrativa y Financiera, área Jurídica, y de Registros, Área de Sistemas y Área de Promoción y Desarrollo Empresarial.

- 4.2 **Mecanismo de Ejecución.** La ejecución del proyecto se estructurará en dos instancias: un Consejo Asesor (CA) y una Unidad Ejecutora (UE) del Proyecto. Las funciones y responsabilidades se detallan en el RO.
- 4.3 El **Consejo Asesor** estará conformado por un (1) representante de la Cámara de Comercio de Montería, (1) representante de la Alcaldía de Montería, un (1) representante de la Gobernación de Córdoba, un (1) representante de la población beneficiaria, un (1) representante de la Corporación Maria Cano, un (1) representante de FENALCO Seccional Córdoba, un (1) representante de Almacenes Éxito y un (1) representante de las entidades financieras que hacen presencia en la zona. Como invitados especiales dentro al Consejo Asesor estará Acción Social y el SENA regional. El Coordinador de proyecto actuará como secretario del Consejo. Las funciones de esta instancia serán: i) aprobar los planes operativos del proyecto y eventuales modificaciones, ii) supervisar la ejecución del proyecto, proponiendo mejoras o medidas correctivas si se requieren, revisar los impactos e indicadores de actividades y componentes, y iii) colaborar con el establecimiento de alianzas con otras instituciones y programas de apoyo a la microempresa para la implementación del proyecto. Este Consejo deberá sesionar bimestralmente y su conformación es condición previa para el primer desembolso.

- 4.4 La **UE** del proyecto estará conformada por un Coordinador de proyecto y un Asistente técnico. La UE será responsable entre otras cosas de: i) preparar y ejecutar los planes operativos anuales (POA), ii) preparar términos de referencia y contratar y supervisar bienes, servicios y consultorías, iii) tramitar la solicitud de desembolsos ante el Banco, iv) presentar informes de resultados al Consejo Asesor del proyecto para su posterior envío al Banco, v) recoger y sistematizar información sobre todas las actividades y resultados del proyecto, y vi) hacer el seguimiento de los indicadores de desempeño establecidos en el marco lógico. Los miembros de la UE serán definidos por la C.C. de Montería y confirmados por el Banco. La selección del Coordinador de proyecto será una condición previa para el primer desembolso.

- 4.5 **La secuencia de ejecución del proyecto** será la siguiente.

El **componente 1** comenzará en el primer mes del proyecto y se organizará en cuatro actividades. En el primer mes iniciarán las dos primeras actividades. La primera incluirá el desarrollo de una estrategia de comunicación de difusión del proyecto, particularmente sus objetivos, metodología y componentes, así como las características que deben cumplir los desplazados por la violencia del Municipio de Montería que deseen ser beneficiarios del proyecto. La segunda abarcará la preselección de los potenciales beneficiarios. Las dos actividades restantes iniciarán en el mes 4. La tercera consistirá en proveer asistencia psicosocial a los beneficiarios y acompañarlos en la construcción de su plan de vida. Por último, la actividad 4 consistirá en identificar oportunidades de negocio para los beneficiarios en la ciudad de Montería.

El **componente 2** comenzará en el cuarto mes del proyecto y se ejecutará a través de 4 actividades. La primera incluirá el desarrollo de la capacitación transversal, la cual se centrará en temas tales como: liderazgo, comunicación, innovación y negociación y otros, los cuales serán fundamentales en la puesta en marcha de los emprendimientos. A través de talleres grupales, conferencias, videos y estudio de material específico sobre los temas, los beneficiarios podrán identificar elementos sustanciales que serán de gran importancia para lograr el éxito en sus nuevos negocios. La actividad 2 iniciará en el mes 5 y consistirá en proveer capacitación en gestión empresarial a la población beneficiaria; en total cada uno recibirá 50 horas que se desarrollarán así: (a) 10 horas por parte de un consultor experto en contabilidad (b) 8 horas por parte de un consultor experto en finanzas y costos (c) 8 horas por parte de un consultor experto en mercadeo (d) 8 horas por parte de un consultor experto en servicio al cliente (e) 8 horas por parte de un consultor experto en legalización de empresas y (f) 8 horas por parte de un consultor experto en formulación de planes de negocios.

En el mes 6 iniciarán la tercera actividad la cual consistirá en realizar un plan de negocios para cada uno de los beneficiarios, bajo el acompañamiento de un consultor. La última actividad consistirá en llevar acabo espacios de acompañamiento por parte de los empresarios para que con su experiencia y preparación oriente a los emprendedores beneficiarios del proyecto en este nuevo proceso. Se desarrollará mediante un mecanismo de apadrinamiento de los emprendimientos a través del voluntariado de los empresarios de la región e iniciará en el mes 8.

El **componente 3** comenzará a partir del sexto mes del proyecto; se ejecutará a través de 5 actividades. La primera desarrollará el módulo de capacitación técnica genérica, la cual estará a cargo de un consultor experto y se hará en forma de talleres prácticos donde cada uno de los participantes expone las dificultades surgidas durante el inicio de sus emprendimientos. La segunda actividad iniciará en el mes 6 y tendrá como objetivo acompañar a los beneficiarios del programa ante las entidades financieras con el fin de obtener recursos (capital de trabajo) para sus emprendimientos. La tercera actividad iniciará en el mes 12 de ejecución del proyecto y tendrá como objetivo proveer a los beneficiarios del proyecto de asistencia específica, la cual estará a cargo de un consultor experto en cada una de las áreas y se hará de forma individual, donde el emprendedor participante expone las dificultades surgidas durante la iniciación de su negocio. En el mes 24 se realizarán las dos últimas actividades. Se llevará a cabo un encuentro con potenciales compradores a través de una feria empresarial donde los beneficiarios tendrán la oportunidad de ofrecer sus productos o servicios y adicionalmente se llevarán a cabo 3 encuentros entre emprendedores donde podrán interactuar y compartir las experiencias vividas durante la administración de sus negocios al igual que llevar a cabo negociaciones y relaciones comerciales entre ellos mismos.

El **componente 4** se integra de 4 actividades. Iniciará en el mes 25 con la sistematización de los productos y conocimiento adquirido en el desarrollo del proyecto. La realización del plan de sostenibilidad del proyecto y la evaluación final del programa iniciarán en el mes 26. Finalmente, la cuarta actividad se llevará a cabo en el mes 27 y consistirá en realizar un evento de clausura del proyecto.

4.6 **Período de ejecución y desembolsos.** La ejecución del proyecto se realizará en 24 meses y el desembolso de los recursos se contempla en un período de 30 meses. Conforme a las necesidades estimadas de ejecución del programa, se constituirá un fondo rotatorio equivalente hasta el 20% de la contribución del FOMIN, que será manejado en una cuenta independiente y que permitirá disponer en forma oportuna de los fondos para realizar las distintas actividades previstas.

- La **continuidad de los desembolsos del proyecto** estará condicionada al cumplimiento de resultados, metas o productos bimestrales por parte de la UE, de la siguiente forma:

Actividad	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 24
Componente I. Desarrollo de la cultura empresarial						
1.1 - Desarrollo de una estrategia de comunicación y de convocatoria de potenciales beneficiarios	1 Logosímbolo , 2000 folletos, 500 afiches y 2 pendones					Contenidos para difusión radial 10 y circulares 1 mensual hasta finalizar el proyecto
1.2 - Proceso de selección de los candidatos	1,000 potenciales beneficiarios identificados	500 potenciales beneficiarios capacitados en emprendimiento	240 potenciales beneficiarios toman el examen psicotécnico 120 beneficiarios seleccionados al finalizar el tercer mes de ejecución del proyecto			
1.3 - Acompañamiento psicosocial y proyecto de vida					120 proyectos de vida	
1.4 - Identificación de oportunidades de negocios				Informe de consultoría con no menos de 60 ideas de negocio		

Actividad	Mes 5	Mes 7	Mes 8
Componente II. Capacitación y elaboración de planes de negocios			
2.1- Capacitación transversal en: liderazgo, comunicación, innovación y negociación	120 beneficiarios capacitados		
2.2 - Capacitación en gestión empresarial		120 beneficiarios capacitados en gestión empresarial	
2.3 - Elaboración del plan de negocios			120 planes de negocios elaborados
2.4- Mentoría y tutoría			120 beneficiarios reciben mentoría y tutoría

Actividad	Mes 7	Mes 8	Mes 12	Mes 20	Mes 24
Componente III. Puesta en marcha de emprendimientos y acompañamiento					
3.1 - Asistencia técnica genérica	120 beneficiarios reciben asistencia técnica genérica				
3.2 - Crédito		Al menos 60 planes de negocios acceden a crédito			
3.3 - Asistencia técnica específica			20 emprendimientos en desarrollo reciben diagnóstico y asistencia técnica específica	60 beneficiarios reciben asistencia técnica para sus emprendimientos empresariales	
3.4 - Rueda de Negocios - Córdoba Emprende					Una rueda de negocios / feria empresarial realizada(s)
3.5 - Redes de emprendedores					3 encuentros entre emprendedores realizados

Actividad	Mes 26	Mes 27
Componente IV. Difusión de resultados y lecciones aprendidas		
4.1 - Sistematización de los productos y conocimiento adquirido en el desarrollo del proyecto	Un informe y documentación de productos del proyecto	
4.2 - Plan de sostenibilidad y réplica del proyecto	Plan de sostenibilidad y réplica del proyecto	
4.3 - Evaluación final del proyecto		Informe de evaluación final del proyecto
4.4 - Evento regional de cierre del convenio		Un evento regional

- 4.7 **Adquisiciones y contrataciones.** La C.C. de Montería llevará adelante la adquisición de bienes y servicios y la contratación de los servicios de consultoría necesarios para la ejecución del proyecto, de acuerdo con los procedimientos y políticas ex ante del Banco en la materia.

V. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

- 5.1 **Seguimiento.** Para el seguimiento del proyecto se contará con un sistema de gestión e informes de resultados semestrales. El sistema de gestión previsto, que se deja a discrecionalidad del OE, deberá recopilar información digital sobre las actividades del proyecto (incluyendo sus fechas de inicio y fin y sus costos), la línea base de cada beneficiario, seguimiento a los emprendedores, a sus planes y a los emprendimientos/ microempresas operando. Los informes semestrales serán elaborados por la UE y se presentarán ante el Banco en los treinta (30) días posteriores al término de cada semestre, luego de ser aprobados por el Consejo Asesor. El informe de resultados servirá también de informe final del proyecto y deberá ser entregado a los sesenta (60) días del desembolso final. Estos informes seguirán un formato previamente acordado con el Banco y describirán los avances en las actividades y los resultados establecidos en el numeral 4.6 y en el marco lógico, los obstáculos encontrados en la ejecución y el desempeño financiero. Previo al primer desembolso y al finalizar cada año se deberá entregar también el POA (plan operativo anual) del proyecto.
- 5.2 **Evaluación final.** Se realizará una evaluación una vez finalizado el proyecto por parte de un consultor externo, seleccionado y contratado directamente por el Organismo ejecutor. Se prevé que durante los primeros tres meses de ejecución del proyecto la UE elaborará la línea base del proyecto que servirá para esta evaluación. La línea de base incorporará información de los 120 beneficiarios del proyecto: i) la mejora en el nivel de ingresos de los beneficiarios y ii) un mejoramiento en la calidad de vida de los beneficiarios (vivienda, acceso a educación, prevención de enfermedades etc).
- 5.3 La evaluación se contratará una vez finalice el periodo de ejecución del proyecto y se presente el informe ejecutivo final por parte de la UE. Su objetivo será: i) validar la mejora en el nivel de ingresos de los beneficiarios y en la calidad de vida, ii) evaluar la sostenibilidad de los emprendimientos empresariales, iii) validar la

generación de empleos directos, iv) analizar la capacidad institucional y de gestión del ejecutor y las demás instituciones involucradas, v) inventariar las buenas prácticas y lecciones aprendidas del programa, vi) analizar el potencial de replicabilidad del proyecto, vii) el cumplimiento de los POA, RO y ejecución presupuestaria. Esta evaluación se basará en el marco lógico, la línea de base del proyecto, los informes de gestión y resultados, el sistema gerencial de la UE, y en entrevistas y análisis de casos.

VI. BENEFICIOS Y RIESGOS DEL PROYECTO

- 6.1 **Beneficiarios.** El proyecto beneficiará a un grupo de desplazados por la violencia los cuales se encuentran asentados en el municipio de Montería. Inicialmente, se beneficiarán 500 desplazados los cuales recibirán capacitación en emprendimiento, los mejores 240 de este grupo tomarán un examen psicotécnico y se elegirán a los 120 beneficiarios finales, los cuales participarán en la capacitación de cultura empresarial, capacitación, elaboración de planes de negocios y puesta en marcha de sus emprendimientos productivos.
- 6.2 **Criterios de elegibilidad.** Para acceder a la sensibilización y precalificación del componente 1 los beneficiarios deberán ser beneficiarios del programa Familias en Acción y/o estar registrados en las bases de datos de Acción Social y SISBEN, así como el cumplimiento de los siguientes requisitos: i) haber cursado mínimo quinto de primaria, ii) tener como lugar de residencia el municipio de Montería, iii) demostrar capacidad y compromiso para sacar adelante un emprendimiento empresarial. Para acceder a los recursos del proyecto, los beneficiarios no deberán tener vinculaciones de carácter empresarial o familiar, hasta el segundo grado de consanguinidad y de afinidad con los miembros de la UE del proyecto.
- 6.3 **Riesgos.** El proyecto enfrenta cuatro (4) niveles de riesgos: i) el nivel de educación de los beneficiarios, suficiente para que logren asimilar las capacitaciones brindadas. Por ello, se trabajarán las capacitaciones en un lenguaje familiar y coloquial el cual sea asimilado por los beneficiarios, ii) el grado de motivación e interés por parte de los beneficiarios se mantenga a lo largo del desarrollo del proyecto. Para estos efectos se definirá un perfil del beneficiario, el cual asegure su grado de motivación y conciencia del período de tiempo que se requiere para llevar a cabo un emprendimiento, iii) los empresarios/gerentes pierdan el interés de participar en los espacios de mentoría y tutoría. Para esto se involucrarán los empresarios miembros de la C.C. de Montería que están interesados en brindar su apoyo incondicional a los beneficiarios, y iv) que factores de mercado impidan que la potencial demanda por los productos y servicios de los beneficiarios sea insuficiente para llegar a un punto de equilibrio en sus emprendimientos.

VII. ASPECTOS SOCIALES Y AMBIENTALES

- 7.1 El proyecto no presenta mayores riesgos ambientales o sociales específicos. El tema ambiental no se encuentra presente explícitamente en el proyecto, mientras que el tema social tiene un papel protagónico. Los efectos positivos que podrían generar este proyecto son significativos ya que esta población se encuentra en condiciones bastante precarias (tanto en el ámbito económico como el social). Esta población ha

recibido ayudas de tipo asistencialista más no productivas, las cuales brindan soluciones momentáneas de alimentación, refugio y salud. Se pretende con el proyecto el apoyarles para encontrar una fuente de ingresos de largo plazo que les permita satisfacer necesidades básicas y de su grupo familiar. Es importante resaltar que la búsqueda de esta fuente de ingresos implica entrenamiento, adquirir nuevos conocimientos y adaptarse a una nueva forma de vida, casi desconocida para ellos.

Al ser parte este proyecto de una solución de tipo productiva y no asistencialista, se podría propiciar un cambio importante en los programas e instituciones que atienden a la población de desplazados por la violencia. Esta persona podría convertirse en un “emprendedor - empresario” con visión de más largo plazo, capaz de generar riqueza, proyectándose como un agente productivo de la sociedad.

El proyecto coordinará algunas de sus actividades con el Plan Integral de Atención PAI, apoyándose en sus operadores en Montería: CHF y/o OIM.

VIII. CONDICIONES CONTRACTUALES ESPECIALES

- 8.1 Como condición previa al primer desembolso, el UEP deberá haber seleccionado el Coordinador del Programa, haber conformado el Consejo Asesor y haber aprobado el RO.