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: Desarrollo Emprendimiento para Personas Desplazadas por la Violencia

Nro. Proyecto: CO-M1047 - Nro. Operación: ATN/ME-11086-CO

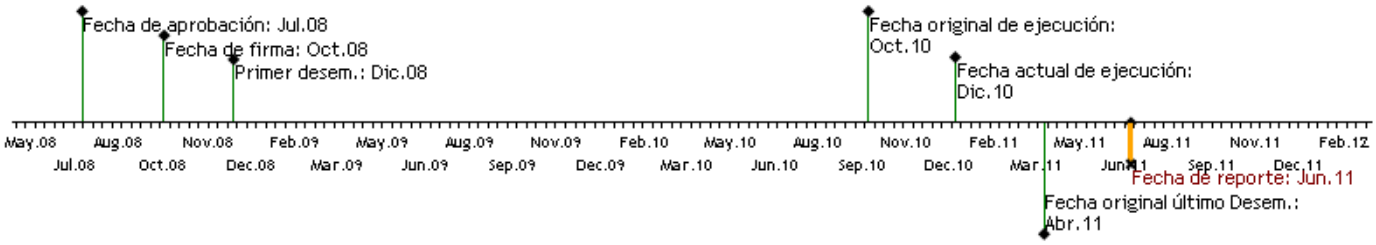
Propósito: Crear, desarrollar y fortalecer emprendimientos empresariales (bienes y/o servicios), rentables y sostenibles, teniendo como beneficiarias a un grupo de familias desplazadas por la violencia, asentadas en el Municipio de Montería.

País Administrador	País Beneficiario	Grupo	Subgrupo
COLOMBIA	COLOMBIA	WSD - Desarrollo de habilidades laborales	YENT - Desarrollo de la empresarialidad

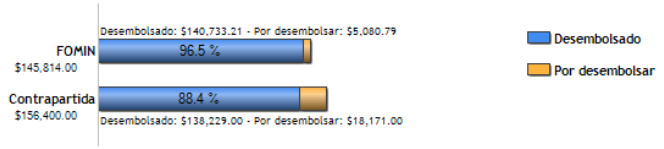
Agencia Ejecutora: Cámara de Comercio de Montería

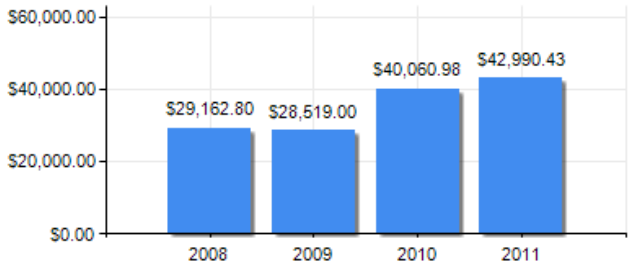
Líder equipo de diseño: Novoa, Carlos Alfonso
Líder equipo de supervisión: Ternent, Christine Marie

CRONOLOGÍA DE EVENTOS

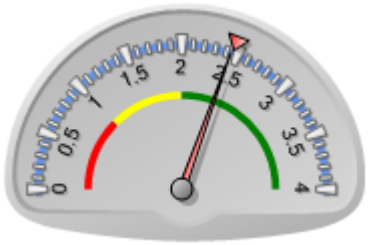


RECURSOS

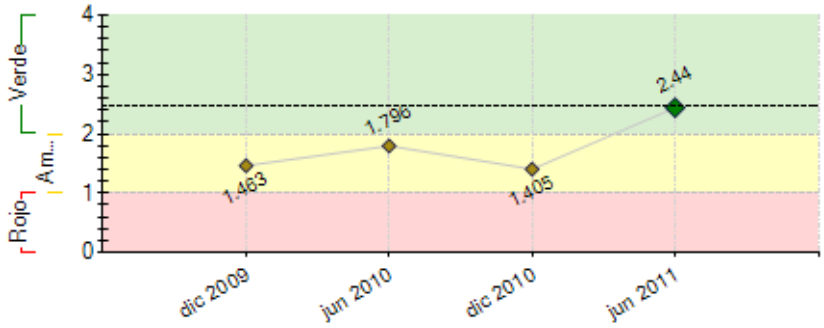




PUNTAJE DE DESEMPEÑO

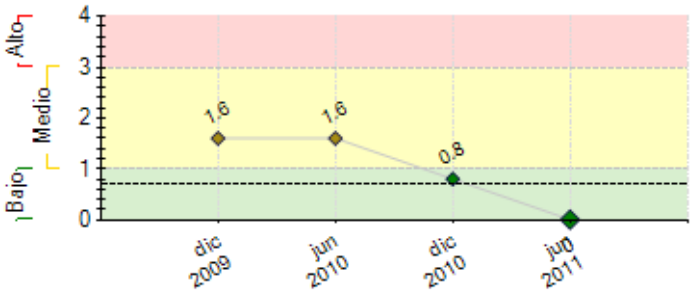


Puntaje actual: Satisfactorio: 2.44
Promedio FOMIN: 2.459



----- Promedio desempeño FOMIN

RIESGOS EXTERNOS



---- Promedio de riesgo FOMIN: 0.704

CAPACIDAD INSTITUCIONAL

	Riesgo
Administración Financiera:	
Adquisiciones:	
Capacidad Técnica:	

SECCIÓN 2: DESEMPEÑO

Resumen del desempeño del proyecto desde el inicio

Se ha cumplido con las consultorías presupuestadas: Convocatoria de 1050 personas, preseleccionadas 505, capacitadas en emprendimiento 489, se aplican purebas a 240 y se seleccionan 144 beneficiarios que recibiero: Capacitación en Liderazgo, Gestión Empresarial, Planes de Negocios, Atención Sicosocial, Mentorías y Tutorías, Rueda de Negocios, Encuentro de Emprendedores, Feria Empresarial, Asistencia Técnica Genérica y Específica, Las 5 últimas con una población de 85 participantes. Se adelanta la sistematización de lecciones aprendidas, evaluación final del proyecto y plan de sostenibilidad del programa. A la fecha 53 emprendimientso accedieron a créditos en BANCAMIA, BANAGRARIO,BANCOLOMBIA, FMMB. Los estantes no lo hicieron: No requieren crédito, tienen apoyo de la familia, esperan madurez del negocio, otros reporte en central de riesgo.
La formalización ha resultado díficil por cultura de informalidad y consideran pierden beneficios por su condición de desplazado. Se generan empleos a empresarios y entre 2 y 4 mas en 76%, no cultura de PILA por incapacidad economica, respaldo en SISBEN.
Evento de cierre, sistematización lecciones aprendidas, evaluación final y plan de sostenibilidad: institucionalización del programa en CCM, alianzas Universidades, Bancoldex, Sena, Fomipyme, FEmprender, Red Reg de Emprendimiento.
Auditaje de la información financiera para el cierre del convenio entre las entidades.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

Parcialmente de acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora
Existe un aprendizaje muy interesante en este proyecto y al conversar con los participantes, se percibe que valoran el programa y lo que se les ha ofrecido. Un grupo de mujeres mencionó, en especial, el trabajo psicosocial con la familia.

Se estima que el proyecto fue sobredimensionado inicialmente dado que el grupo de personas a atender, que son desplazadas por la violencia, requieren de tiempo para generar confianza, permanecer en la capacitación, perseverar en los negocios y aprender a trabajar conjuntamente. Adicionalmente, este tipo de población requiere una atención integral que, a su vez, requiere de un trabajo de alianzas entre las instituciones que ofrecen servicios a la población desplazada.

Para un grupo tan complejo y en situación de vulnerabilidad, pretender que en dos años se generen empresas rentables y sostenibles es poco tiempo. La formalización de un negocio no se da antes de tener rentabilidad ni de generar espacios de confianza entre esta población, por su propia naturaleza desconfiada y el gobierno.

Adicionalmente, se percibió que para la Cámara, este programa se enmarca más en el desarrollo social que empresarial y que es un grupo poblacional con el que no habían trabajado antes. Por ello, aún no se evidencia cómo se va a sostener en el futuro con ingresos propios de los servicios prestados. En el momento, todo ha sido sin costo. Para la sostenibilidad, se requiere una estrategia de financiación y operación a futuro. En este aspecto, se comprometió el Presidente de la Cámara de Comercio de Montería y la Directora de temas empresariales a enviar un informe de sostenibilidad al Banco. Uno de los temas específicos a abordar es la cómo se apropia el conocimiento de los consultores que estuvieron al frente del proyecto para que no se pierda con la salida de los mismo. En el momento no es claro que ningún funcionario de la Cámara haya quedado con la información y el conocimiento para darle sostenibilidad a futuro. Se está pendiente del informe.

Resumen del desempeño del proyecto en los últimos seis meses

Se prestó asistencia técnica específica a los 60 participantes del programa, y se prestó fortalecimiento a 20 empresarios. Además se identificaron las herramientas de fortalecimiento de las unidades productivas. Se adelantó el proceso de sistematización de lecciones aprendidas y de evaluación final. Solicitud de reembolso para cubrir flujo de caja del convenio. Se solicitó ampliación del plazo para presentar informe de evaluación final, sistematización y plan de sostenibilidad. Se atendió visita de auditoría y programó la auditoría final.
Se realizó evento de cierre del programa. Se recibió evaluación final del programa y sistematización de lecciones aprendidas, diseño del Plan de Sostenibilidad y réplica.
Auditoría final del programa.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora

SECCIÓN 3: INDICADORES E HITOS

Propósito:

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.

	Indicadores	Línea de base	Intermedio 1	Intermedio 2	Intermedio 3	Planeado	Logrado	Estado
P.I1	Porcentaje de promedio de incremento en los ingresos de las familias desplazadas.	0 Oct 2008				30 Oct 2010	30 Jun 2011	
P.I2	Emprendimientos empresariales desarrollados.	0 Oct 2008	20 Oct 2009			60 Oct 2010	60 Jul 2011	
P.I3	Nuevos empleos directos generados.	0 Oct 2008	20 Oct 2009			60 Oct 2010	70 Jul 2011	
P.I4	Emprendimientos ya existentes fortalecidos.	0 Oct 2008	10 Oct 2009			20 Oct 2010	20 Jun 2011	
P.I5	Porcentaje de aumento, en promedio, de las ventas generadas por las empresas	0 				30 Oct 2010	30 Jun 2011	

Componente 1: Desarrollo de la cultura empresarial.

Peso: 25%

Clasificación: Satisfactorio

C1.I1	Estrategia de comunicación y convocatoria de beneficiarios potenciales, desarrollada e implementada.	0 Oct 2008				1 Oct 2010	1 Ene 2010	Finalizado
C1.I2	Contenidos para difusión radial y circulares.	0 Oct 2008				22 Oct 2010	22 Dic 2010	Finalizado
C1.I3	Potenciales beneficiarios identificados.	0 Oct 2008				1000 Nov 2008	1050 Nov 2009	Finalizado
C1.I4	Potenciales beneficiarios capacitados en emprendimiento.	0 Oct 2008				500 Dic 2009	456 Mar 2010	Finalizado
C1.I5	Potenciales beneficiarios del programa han tomado el examen psicotécnico.	0 				240 Ene 2009	240 Feb 2010	Finalizado
C1.I6	Beneficiarios seleccionados.	0				120	144	Finalizado

							Ene 2009	May 2009	
	C1.I7	Proyectos de vida desarrollados.	0				120	120	Finalizado
			Oct 2008				Oct 2010	Nov 2009	
	C1.I8	Informe de consultoría con no menos de 60 ideas de negocios.	0				1	1	Finalizado
							Ene 2009	Nov 2009	
Componente 2: Capacitación y elaboración de planes de negocios. **Peso:** 20% **Clasificación:** Satisfactorio	C2.I1	Beneficiarios capacitados en: Liderazgo, comunicación, innovación y negociación.	0				120	144	Finalizado
			Oct 2008				Mar 2009	Jul 2010	
	C2.I2	Beneficiarios capacitados en gestión empresarial: contabilidad, costos, comercialización, calidad, servicio al cliente, aspectos legales y plan de negocios.	0				120	118	Finalizado
			Oct 2008				Nov 2009	Oct 2009	
	C2.I3	Planes de negocios elaborados.	0				120	95	Finalizado
			Oct 2008				Ene 2009	Mar 2010	
	C2.I4	Beneficiarios reciben mentoría y tutoría.	0				120	95	Finalizado
			Oct 2008				Mar 2010	Jun 2010	
Componente 3: Puesta en marcha de emprendimientos y acompañamiento. **Peso:** 45% **Clasificación:** Satisfactorio	C3.I1	Beneficiarios reciben asistencia técnica genérica.	0				120	77	Finalizado
			Oct 2008				Nov 2010	Dic 2010	
	C3.I2	Planes de negocios acceden a crédito.	0				60	53	Finalizado
			Oct 2008				Jun 2011	Jun 2011	
	C3.I3	Emprendimientos en desarrollo reciben diagnóstico y asistencia técnica específica.	0				20	20	Finalizado
			Oct 2008				Jun 2011	Jun 2011	
	C3.I4	Beneficiarios reciben asistencia técnica para sus emprendimientos empresariales.	0				60	61	Finalizado
							Jun 2011	Jun 2011	
	C3.I5	Rueda de negocios/feria empresarial realizada.	0				1	1	Finalizado
							Nov 2010	Oct 2010	
	C3.I6	Encuentros realizados entre emprendedores.	0				3	2	Finalizado
							Nov 2010	Nov 2010	
Componente 4: Difusión de resultados y lecciones aprendidas. **Peso:** 10% **Clasificación:** Satisfactorio	C4.I1	Informe de evaluación final del proyecto.	0				1	0	Finalizado
			Oct 2008				Ago 2011	Ene 2011	
	C4.I2	Informe y documentación sobre la sistematización de los productos y conocimiento adquirido en el desarrollo del proyecto.	0				1	0	Finalizado
							Jul 2011	Ene 2011	
	C4.I3	Plan de sostenibilidad y réplica del proyecto.	0				1	0	Finalizado
							Jul 2011	Dic 2010	
	C4.I4	Evento regional de cierre del convenio.	0				1	0	Finalizado
							Jul 2011	Ene 2011	

Hitos		Planeado	Fecha de cumplimiento	Logrado	Fecha alcanzada	Estado
H0	Condiciones previas	6	Abr 2009	6	Nov 2008	Logrado

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

SECCIÓN 4: RIESGOS

RIESGOS MÁS RELEVANTES QUE PUEDEN AFECTAR EL DESEMPEÑO FUTURO

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

SECCIÓN 5: SOSTENIBILIDAD

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

FACTORES CRÍTICOS QUE PUEDEN AFECTAR LA SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO

Factor	Comentarios
[X] Falta de **compromiso** de la agencia ejecutora para continuar o expandir los servicios y/o actividades del proyecto	Aun no se conoce el planteamiento a futuro para continuar o expandir los servicios o actividades del proyecto. Estamos esperando un informe de sostenibilidad.
[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 conocen mecanismos de recuperación de costos planteados por la entidad.
[X] Falta de un **mercado** para los servicios y/o actividades desarrollados por el proyecto (baja capacidad de pago o demanda por tales servicios)	Por el nivel de pobreza de la población objetivo del proyecto, no es claro que haya un mercado como tal para los servicios a futuro.
[X] Falta de capacidad organizacional, gerencial y de gestión financiera para **continuar** y sustentar el programa una vez terminada la fase de ejecución	No se conoce aún el planteamiento de la Agencia Ejecutora para continuar con el proyecto una vez terminada la ejecución.
[X] Ausencia de un **plan de sostenibilidad** o inadecuada implementación del mismo	No se ha recibido aún el plan de sostenibilidad.

Acciones realizadas o a ser implementadas relativas a la sostenibilidad:

El Plan de Sostenibilidad se diseñó desde: PERFIL SOCIAL DE LOS EMPRESARIOS Y SUS NEGOCIOS: Para mantener impulso y acompañamiento a los participantes en su persistencia empresarial. Sus negocios son proveedores de sus pareas, poblaciones desprotegidas y desfavorecidas, “desarrollan realmente acciones de responsabilidad social”. PERMANANECIA FINANCIERA Y ACCESO A RECURSOS: Acompañamiento formalización de la gente y acceso a créditos con intereses blandos y plazos amplios. Alianzas con entidades financieras admtradoras de microcrédito. Generar cultura de compromiso y disciplina de trabajo. PERMANENCIA

DE LOS NEGOCIOS: Estrategias mejorar ventas, producción y administración. PLAN DE SOSTENIBILIDAD INSTITUCIONAL: réplica de la experiencia a la comunidad, asesoría especializada para creación y sostenibilidad de sus empresas. Continuidad del programa para personas 1a fase y comunidad:Institucionalización por CCM Oficina de Promoción y Desarrollo; Involucrar empresarios como tutores y mentores; Alianzas con Universidades, especial Univ de Córdoba; Alianza formuladores de proyectos FOMIPYME y FONDO EMPRENDER; Articular formación SENA y BANCOLDEX; Inclusión en Red Reg Emprendimiento.

SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS

	Relativa a	Autor
1. Definir si la atención a población vulnerable está dentro de la misión de la Agencia Ejecutora. En muchos casos, hay entidades con la misión de atender a una población específica y esta puede generar alianzas que permitan un trabajo integral. La sostenibildad de proyectos en entidades cuya misión no es la del proyecto, tiende a ser muy precaria y, por ello, muchos proyectos no prosperan mucho tiempo después de terminar los recursos de contribución o donación.	Sustainability	Ternent, Christine Marie *[FOMIN]*
2. Si no se cobra ningún servicio, difícilmente se generará sostenibilidad para el proyecto. Si no se va a cobrar, se requiere que la Agencia Ejecutora se comprometa con donar recursos o conseguirlos para generar una sostenibilidad que permita acompañar a estas empresas nuevas mientras se fortalecen y logran punto de equilibrio. No todas van a sobrevivir y es importante que no se generen expectativas que después no se van a poder satisfacer.	Sustainability	Ternent, Christine Marie *[FOMIN]*
3. El BId-Fomin en Colombia ya tiene una experiencia importante en trabajar con población vulnerable y debemos incorporar el aprendizaje en el diseño de futuros proyectos. Entre los aprendizajes: - El trabajo con población vulnerable es distinto al trabajo con mipymes normales. Requiere establecer claramente la población que está en condiciones y tengan el interés para participar en este tipo de proyectos. Muchas de las personas desplazadas y pobres están esperando recursos y no proyectos que requieren de su tiempo y presencia en capacitaciones, reuniones, trabajo sobre planes de negocios, asesorías, etc. Es importante trabajar con las entidades que ya tienen conocimiento de la población para establecer conjuntamente quiénes reunen las condiciones. Por lo anterior, se recomienda no hacer convocatorias masivas ni generar expectativas que no se pueden cumplir. Un trabajo más selectivo con entidades que han trabajado con la población y la conocen es mucho más efectivo. - Debería considerarse hacer proyectos de emprendimiento con toda la población vulnerable y no sólo desplazados ya que otras poblaciones, también con necesidades básicas insatisfechas, requieren generar ingresos y mejorar la calidad de vida y es difícil explicar por qué un proyecto en una ciudad atiende desplazados y no la población vulnerable de la misma ciudad. - Se debe definir primero la demanda de productos o servicios y luego devolverse a organizar la oferta de la población vulnerable. Hemos encontrado que los proyectos que inician con la oferta, tienen muchas dificultades en el momento de la venta y se elaboran productos que no tienen salida y por tanto no se generan los ingresos. Adicionalmente, al organizar a la oferta es importante incorporar metodologías de asociatividad que identifiquen y promuevan asociaciones realistas entre la población para poder producir más volumen con calidad homogénea y a precios de mercado. - El trabajo en proyectos productivos con este tipo de población si se hace desde el área social de una empresa, tiende a tener poca sostenibilidad y a no exigir los requisitos que cualquier mercado requiere para la compra de productos o servicios. En este orden de ideas, trabajar desde la estrategia de las empresas de mayor tamaño y no desde las áreas de mercadeo social, responsabilidad social, relaciones con la comunidad, etc., puede asegurar que se realice una iniciativa real de valor compartido incorporando a la población vulnerable en la cadena de valor de la empresa de mayor tamaño, dándole así mayor sostenibilidad a la iniciativa y a la relación de la población con el mercado para que cada vez conozcan mejor y satisfagan más las necesidades cada vez más sofisticadas, generando así ingresos mayores. - Si se vende el proyecto como un proyecto de negocios inclusivos y de valor compartido en vez de desarrollo social, se pone énfasis en el producto o servicio a producir y vender y no a la población. Es decir se atiende a las personas porque son capaces de producir un bien o servicio con los requerimientos del mercado y tienen la intención y compromiso de hacer lo que se requiere para salir adelante y distinto de atenderlas por ser pobres, desplazadas o con alguna otra vulnerabilidad. - Los emprendimientos de población vulnerable requieren superar muchísimas más barreras que la creacion de otro tipo de emprendimiento. Adicional a las barreras de creación de empresas y de entorno propicio para los negocios, también se tienen que enfrentar temas de educación, acompañamiento psicosocial, salud, nutrición, atención a primera infancia, seguridad, altos costos de transporte para asistir a capacitaciones, lugares adecuados para hacer capacitaciones, otras actividades durante el día que compiten por el tiempo de capacitación y asesoría, especialmente en el caso de mujeres cabeza de hogar que tienen que atender hijos, casa, adultos mayores, etc. - No toda persona debe ser empresaria. En algunos casos es mejor mejorar la capacidad de producción de la persona y organizar la parte de empresa con otro grupo que se encargue de la logística, precios, contabilidad, mercadeo, comercialización, etc. Muchas de las capacitaciones para emprendedores se centran en que todos aprendan de administración de empresas, sin tener en cuenta si se tiene la misma necesidad o ambición en todo el grupo. - Los temas de formalización empresarial deben abordarse desde la perspectiva de costo/beneficio y asegurar que el paso de formalización tenga sentido económico para la nueva empresa. De otra manera, lo más seguro es que se formalicen y luego vuelvan a la informalidad.	Design	Ternent, Christine Marie *[FOMIN]*