

**FORMULACIÓN DE UN PROYECTO SOCIAL CON ENFOQUE DE GÉNERO
BUSCANDO POTENCIALIZAR LA GENERACION DE EMPRESAS LIDERADAS POR
MUJERES EN COLOMBIA**



**JAVIER ENRIQUE GUTIERREZ PRADA
DIEGO PRADA CHACÓN**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTADER
FACULTAD DE INGENIERÍAS FISICOMECHANICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
ESPECIALIZACIÓN EN EVALUACIÓN Y GERENCIA DE PROYECTOS
BUCARAMANGA
2009**

**FORMULACIÓN DE UN PROYECTO SOCIAL CON ENFOQUE DE GÉNERO
BUSCANDO POTENCIALIZAR LA GENERACION DE EMPRESAS LIDERADAS POR
MUJERES EN COLOMBIA**



**JAVIER ENRIQUE GUTIERREZ PRADA
DIEGO PRADA CHACÓN**

**Monografía como requisito para optar al título de Especialista en Evaluación y
Gerencia de Proyectos**

**DIRECTOR:
LAERCIO BEJARANO REYES
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTADER
FACULTAD DE INGENIERÍAS FISICOMECANICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
ESPECIALIZACIÓN EN EVALUACIÓN Y GERENCIA DE PROYECTOS
BUCARAMANGA
2009**

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	1
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1.1 ARBOL DE PROBLEMAS	5
1.2 ARBOL DE OBJETIVOS	7
2. JUSTIFICACIÓN Y ADICIONALIDAD	10
3. OBJETIVOS, DESCRIPCION DE LOS COMPONENTES Y RESULTADOS ESPERADOS	12
3.1 OBJETIVOS	12
3.1.1 Fin	12
3.1.2 Propósito	12
3.2 PERFIL	12
3.2.1 Perfil de la empresa	12
3.2.2 Perfil de la beneficiaria	12
3.3 COMPONENTES	12
3.3.1 Componente 1. Sensibilización y promoción del proyecto	12
3.3.2 Componente 2. Creación y acompañamiento de las nuevas empresas	13
3.3.3 Componente 3. Capacitación en tecnología de información y comunicación	13
3.3.4 Componente 4. Evaluación y difusión de los resultados	14
3.4 RESULTADOS ESPERADOS	14
4. MARCO LOGICO	16
5. COSTO, FINANCIAMIENTO Y PERIODO DE EJECUCIÓN	26
6. ASPECTOS ESPECIALES	35
7. MARCO CONCEPTUAL	37
8. MARCO LEGAL	38
8.1 LEY DE CUOTAS EN CARGOS ADMINISTRATIVOS	38
8.2 LEY DE EMPRENDIMIENTO	38
9. ASPECTOS ADMINISTRATIVOS	40
9.1 ACTORES DEL SISTEMA	40
9.2 RECURSOS HUMANOS Y FÍSICOS	41
9.2.1 Ejecutor	41
9.2.2 Socios regionales	42
9.2.3 Un Comité Directivo (CD)	42
9.2.3.1 Funciones del Comité Directivo	42
9.2.4 Un Comité Técnico (CT)	43
9.2.4.1 Funciones principales del Comité Técnico (CT)	43
9.2.5 La Unidad Coordinadora del Proyecto (UCP)	43
9.2.5.1 Las principales funciones de la UCP serán	44
9.2.6 Ejecución del Componente 1. “Desarrollo de los mecanismos de intervención promoción del Proyecto”	44
9.2.7 Ejecución del componente 2	46
9.2.8 Ejecución del componente 3 “Capacitación y aprovechamiento de tecnologías de información y comunicación”	47
9.2.9 Ejecución del componente 4 “Evaluación y difusión de resultados	48
9.2.10 La Unidad Coordinadora del proyecto (UC)	48
9.3 ADMINISTRACIÓN Y CIRCUITOS FINANCIEROS	55
9.4 SEGUIMIENTO DEL PROYECTO	55

9.5 SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO AL FINALIZAR LA CONTRIBUCIÓN DEL BANCO	57
9.6 MODIFICACIONES AL REGLAMENTO	58
10. ANÁLISIS DE LA LITERATURA RECOPIADA	59
10.1 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	59
11. REGLAMENTO OPERATIVO	61
11.1 ASPECTOS GENERALES	61
11.1.1 Objetivo	61
11.1.2 Alcance	61
11.1.3 Financiamiento	61
11.1.4 Definiciones	61
11.1.5 El Proyecto	63
CONCLUSIONES	70
BIBLIOGRAFIA	72
ANEXO A	73

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Marco Lógico	16
Cuadro 2. Resumen de la estructura de costos	26
Cuadro 3. Componente 1. Desarrollo de los Mecanismos de intervención del proyecto	27
Cuadro 4. Componente 2. Creación de Empresas y Acompañamiento de Empresas en Operación	28
Cuadro 5. Componente 3. Capacitación y aprovechamiento de tecnologías de información y comunicación	29
Cuadro 6. Componente 4. Evaluación y difusión de resultados	30
Cuadro 7. Componente 5. Administración	31
Cuadro 8. Cronograma de Ejecución	34
Cuadro 9. Actores del Sistema	40
Cuadro 10. Estructura Matricial de Ejecución	41
Cuadro 11. Estructuración planes de negocios	65
Cuadro 12. Ejecución Planes de Negocios	65
Cuadro 13. Plan de mejoramiento	66

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Árbol de problemas	5
Figura 2. Árbol de objetivos	7

LISTA DE ANEXOS

Pág.

Anexo. Normas generales aplicables a las cooperaciones técnicas no reembolsables 73

RESUMEN

TITULO:

FORMULACIÓN DE UN PROYECTO SOCIAL CON ENFOQUE DE GÉNERO, BUSCANDO POTENCIALIZAR LA GENERACION DE EMPRESAS LIDERADAS POR MUJERES EN COLOMBIA.*

AUTORES

JAVIER ENRIQUE GUTIERREZ PRADA - Ing. de Mercados

DIEGO PRADA CHACON - Administrador de Empresas**

PALABRAS CLAVES

Emprendimiento; Acompañamiento; Seguimiento; Creación de Empresas.

DESCRIPCIÓN

Una encuesta de la Fundación Nacional de la Mujer (FNM) identifica problemas que sin duda son más graves para el género femenino que para el masculino. Básicamente, las mujeres empresarias basan su emprendimiento en negocios generalmente poco rentables, con problemas como el desarrollo de productos poco innovadores con escasa diferenciación; el 80% de las mujeres empresarias encuentran problemas en el acceso al sector financiero, y; respecto a temas de gerenciamiento, el 65% de las mujeres encuestadas reconocieron que la débil planeación y la falta de recursos para invertir en capital de trabajo y activos fijos, se convierten en la causa que impiden un normal crecimiento empresarial.

La existencia de programas de emprendimiento en las cuatro ciudades seleccionadas (Bucaramanga, Barranquilla, Santa Martha y Riohacha) es evidente, el emprendimiento ha sido liderado por todas las instituciones que promueven el desarrollo empresarial. La diferencia es que estos programas se dedican exclusivamente a acompañar la concepción y documentación de la idea en un plan de negocios, y no acompañan la creación, puesta en marcha y sostenimiento de las nuevas empresas. En cambio el proyecto propuesto por la FNM al Banco Americano de Desarrollo (BAD) desde la consecución de una idea de negocio, hasta la formalización de la empresa y acompañamiento personalizado en la puesta en marcha y sostenimiento de la misma.

En el marco del proyecto se tendrá en cuenta cuatro componentes claves, esto son el eje principal en el desarrollo del mismo.

1. Sensibilización y promoción del programa.
2. Creación y acompañamiento de las nuevas empresas.
3. Capacitación en tecnología de información y comunicación.
4. Evaluación y difusión de los resultados.

*Monografía

**Facultad de Ingenierías Fisicomecánicas – Escuela de Estudios Industriales y Empresariales – Especialización en Evaluación y Gerencia de Proyectos. – Director. Laercio Bejarano

SUMMARY

TITLE:

SOCIAL PROJECT FORMULATION WITH A GENDER FOCUS, SEEKING TO POTENTIALIZE THE DEVELOPMENT OF BUSINESS LED BY WOMEN IN COLOMBIA*

AUTHORS

JAVIER ENRIQUE GUTIERREZ PRADA - Marketing Engineering
DIEGO PRADA CHACON – Business Administrator. **

KEY WORDS

Efforts; Maintenance; Guidance; Creation of Businesses

DESCRIPTION

A survey by the Foundation National of Women (FNM) identifies issues that are definitely more problematic for women than they are for men. Basically, entrepreneur females base their efforts in businesses that are generally of low profit with troubles like the development of less innovative products with little differentiation; 80% of entrepreneur women find difficult to access the financial sector, and with respect to management topics, 65% of those surveyed identified weak planning and low resources to invest in working capital and fixed assets as the main actor against their business growth.

The existence of entrepreneurship programs in the four main cities selected (Bucaramanga, Barranquilla, Santa Martha and Riohacha) is evident; such entrepreneurship has been lead by all those institutions that promote business growth, specially, the chambers of commerce. The difference is that these programs are dedicated exclusively to the research and documentation of a business plan but not the creation and development of new companies. The project presented by the FNM to the American Development Bank (BAD) explains the personalized support from the initial business idea all the way to the start and maintenance of the actual company.

The projects frame will have four key components, these will be the foundation of its development

1. Sensitivity and promotion of the program.
2. Creation and accompaniment of new enterprises
3. Training of technology of information and communication
4. Evaluation and Spreading of results

*Monograph

**Faculty of Engineerings Physical Mechanical. – School of Industrial and Managerial Studies. – Specialization in High Managerial. – Director. Laercio Bejarano

INTRODUCCIÓN

Las instituciones mencionadas como actores directos dentro de la formulación del proyecto, “FORMULACION DE UN PROYECTO SOCIAL CON ENFOQUE DE GENERO, BUSCANDO POTENCIALIZAR LA GENERACION DE EMPRESAS LIDERADAS POR MUJERES EN COLOMBIA” no hacen parte de la realidad, las mismas se han utilizado en remplazo de instituciones reales, de las cuales se mantiene en reserva su identidad.

Como en el resto del mundo, en Colombia el emprendimiento femenino está todavía subrepresentado, pero es más importante cada día para el desempeño económico, para la innovación, y para el crecimiento en general. Por eso, muchas políticas nacionales para promover la empresariedad incluyen elementos específicos para apoyar la empresariedad femenina en todos los sectores, incluyendo los de mayor crecimiento¹.

Las mujeres colombianas alcanzan un mayor nivel de escolaridad que los hombres. En las zonas urbanas el promedio de años de estudio entre la población económicamente activa es 9.8 para las mujeres y 9.2 para los hombres.² Sin embargo, a pesar de esta aparente ventaja, al igual que en otros países Latinoamericanos, acceder al mercado laboral es más difícil para las mujeres que para los hombres. Durante el primer trimestre del 2008 la tasa de participación laboral femenina fue de 46%, mientras que la masculina alcanzó el 71%. El desempleo afecta una mayor proporción de mujeres, siendo la tasa del 16%, casi el doble que la tasa para los hombres, del 9%.³ Adicionalmente, las brechas de ingreso por género se ubican entre un 20 y un 30%.⁴ Finalmente, aunque las empresas exitosas generalmente son lideradas por personas con educación superior, el emprendimiento no es priorizado por las mujeres con carreras universitarias en Colombia.

Generalmente, el género femenino enfrentan barreras que les dificulta encontrar un empleo formal, como consecuencia de sus múltiples responsabilidades en el hogar. Por

¹ OECD

² Milosavljevic, Vivian. (2007). Estadísticas para la equidad de género: magnitudes y tendencias para América Latina. CEPAL-UNIFEM.

³ Boletín de Prensa. Mercado Laboral por Sexo. Gran Encuesta de Hogares. DANE. Abril 2008.

⁴ Mujeres Colombianas en la Fuerza Laboral. Observatorio de Asuntos de Género. Boletín No. 4. Sept.-Oct. 2005.

esta razón, el ejercicio de encontrar una actividad totalmente independiente, es una de las opciones preferidas por las mujeres para garantizar su propio sostenimiento y el de sus familias. Sin embargo, a pesar de las ventajas en términos de flexibilidad, hay una serie de factores a través de los cuales el género afecta negativamente el desempeño de los negocios. En primer lugar, el capital inicial favorece a los hombres sobre las mujeres, quienes tienen menos activos y recursos financieros que les impiden emprender con éxito actividades empresariales. En segundo lugar, las redes sociales empresariales de las mujeres son más pequeñas y débiles que las de su contraparte, en la medida en que a todo nivel (desde las grandes multinacionales hasta las microempresas), los puestos directivos están ocupados, en su mayoría, por hombres.⁵ Finalmente, los estudios sobre el tema en Colombia reconocen que si bien el país se destaca por la proporción de mujeres que ocupan posiciones de dirección y hay leyes que favorecen el trabajo femenino, la cultura organizacional aún es esquivada a la participación de la mujer⁶.

⁵ Cárdenas de Santamaría, María Consuelo. (2007) “Mal de muchas, ¡consuelo de ninguna!” Academia, Revista Latinoamericana de Administración, 38, pp 27-44.

⁶ Valenzuela, María Elena (2005), “Informality and Gender in Latin America”. International Labor Office (ILO) Working Paper #60. Policy Integration Department, ILO, Geneve.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Una encuesta de la Fundación Nacional de la Mujer (FNM)⁷ identifica problemas que sin duda son más graves para el género femenino que para el masculino. Básicamente, las mujeres empresarias: (i) basan su emprendimiento en negocios generalmente poco rentables⁸, con problemas como el desarrollo de productos poco innovadores con escasa diferenciación; (ii) el 80% de las mujeres empresarias encuentran problemas en el acceso al sector financiero, y; (iii) respecto a temas de gerenciamiento, el 65% de las mujeres encuestadas reconocieron que la débil planeación y la falta de recursos para invertir en capital de trabajo y activos fijos, se convierten en la causa que impiden un normal crecimiento empresarial.

En Colombia hay muchos proyectos de fomento a la empresarialidad como los de la Fundación Corona y las Cámaras de Comercio de Bogotá, Cali y Medellín. Adicionalmente, instituciones locales y nacionales han ejecutado proyectos dirigidos a atender parcialmente los problemas de la población femenina. Así, a nivel nacional, la Consejería Presidencial para la Equidad de la Mujer (CPEM) ha desarrollado durante cuatro años consecutivos (2004-2007) la Feria Nacional de la Mujer Empresaria en Bogotá. Adicionalmente, la CPEM viene realizando distintas actividades para fomentar el emprendimiento, la bancarización, la comercialización y la conectividad de las empresarias a través de ferias, foros, acceso a servicios financieros, creación de redes de mujeres empresarias y una plataforma de información.⁹

A nivel local, la Fundación Nacional de la Mujer ha planteado dentro de su visión estratégica ser líder en la promoción y ejecución de proyectos que fomenten la inclusión y potencialización de emprendimientos liderados por mujeres¹⁰ como el Proyecto Mujer

⁷ Realizada en marzo 2008

⁸ Respecto a los sectores se ha estimado por parte de la FNM que el 36% de las mujeres empresarias trabajan en confección, el 25% en artesanías, el 16% en alimentos, el 15% en cuero calzado y marroquinería y el 10% restante en bisutería.

⁹ <http://equidad.presidencia.gov.co/>

¹⁰ Empresas matriculadas en la Cámara de Comercio de Bucaramanga del 1 de Enero al 31 de Marzo de 2008 son 2.280 de las cuales 1.138 son de Mujeres 49.9%

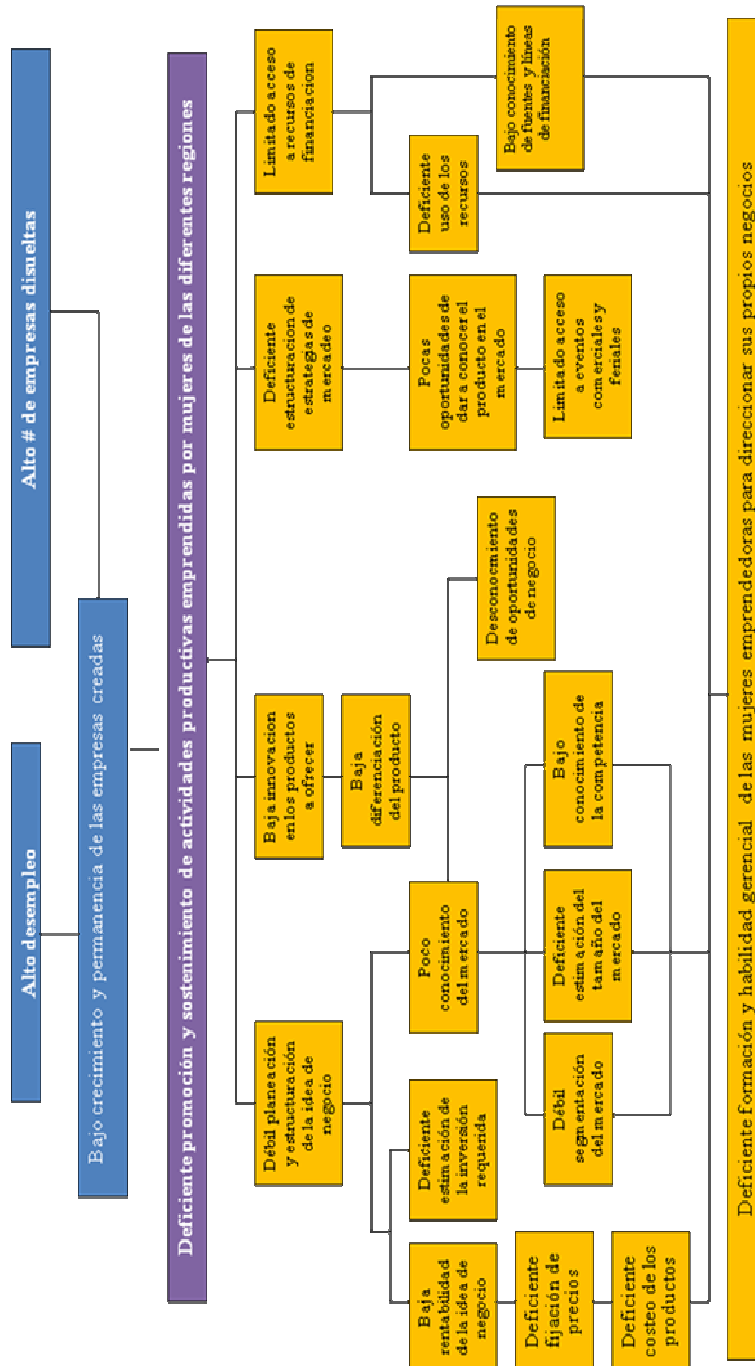
Empresaria, que consiste en brindar 30 horas de capacitación a mujeres que ya cuentan con una empresa en funcionamiento, con el objetivo de incrementar las probabilidades de que sean elegidas para participar en la Feria Nacional de la Mujer Empresaria (Expoempresaria), realizada en Bogotá por la CPEM. El proyecto, en promedio ha permitido la participación por año de 30 empresarias del departamento de Santander en Expoempresaria.

La existencia de proyectos de emprendimiento en las cuatro ciudades seleccionadas (Bucaramanga, Santa Martha, Barranquilla, Riohacha) es evidente, el emprendimiento ha sido liderado por todas las instituciones que promueven el desarrollo empresarial, La diferencia es que estos proyectos se dedican exclusivamente a acompañar la concepción y documentación de la idea en un plan de negocios, y no acompañan la creación, puesta en marcha y sostenimiento de las nuevas empresas.

En cambio el proyecto propuesto por la FNM al BAD, plantea el apoyo desde la consecución de una idea de negocio, hasta la formalización de la empresa y acompañamiento personalizado en la puesta en marcha y sostenimiento de la misma.

1.1 ARBOL DE PROBLEMAS

Figura 1. Árbol de problemas



Fuente: Autores del proyecto.

El árbol de problemas es una técnica que se emplea para identificar una situación negativa (problema central), la cual se intenta solucionar mediante la intervención del proyecto. También es una herramienta que ayuda a encontrar soluciones a través del mapeo del problema. Identifica en la vertiente superior, los efectos y en la vertiente inferior las Causas que originaron el problema.

Causa 1. Débil Planeación y Estructuración de la Idea de Negocio: Al existir poca capacitación y conocimiento en los temas de planeación; no se tiene en cuenta la diferenciación entre las necesidades y los deseos y por lo tanto no se tiene claro el concepto de estructuración de un plan de negocio y su importancia para el desarrollo de una economía.

Causa 2. Baja Innovación en los Productos a Ofrecer: Se debe básicamente a la poca creatividad existente en las empresarias, a la poca oferta de productos que marcan diferenciación, bajo desarrollo de nuevos productos y el poco valor agregado inmerso en los bienes y servicios que se ofertan.

Causa 3. Deficiente Estructuración de Estrategias de Mercadeo: A pesar de la existencia de un alto número de programas de formación que permiten generar iniciativas en la estructuración de estrategias de mercadeo, las empresarias no cuentan con el dominio para desarrollarlas, estas salen a ofertar sus productos sin previa evaluación o actividades de muestreo que les permitan definir qué tan alto puede ser el nivel de aceptación de los productos generados.

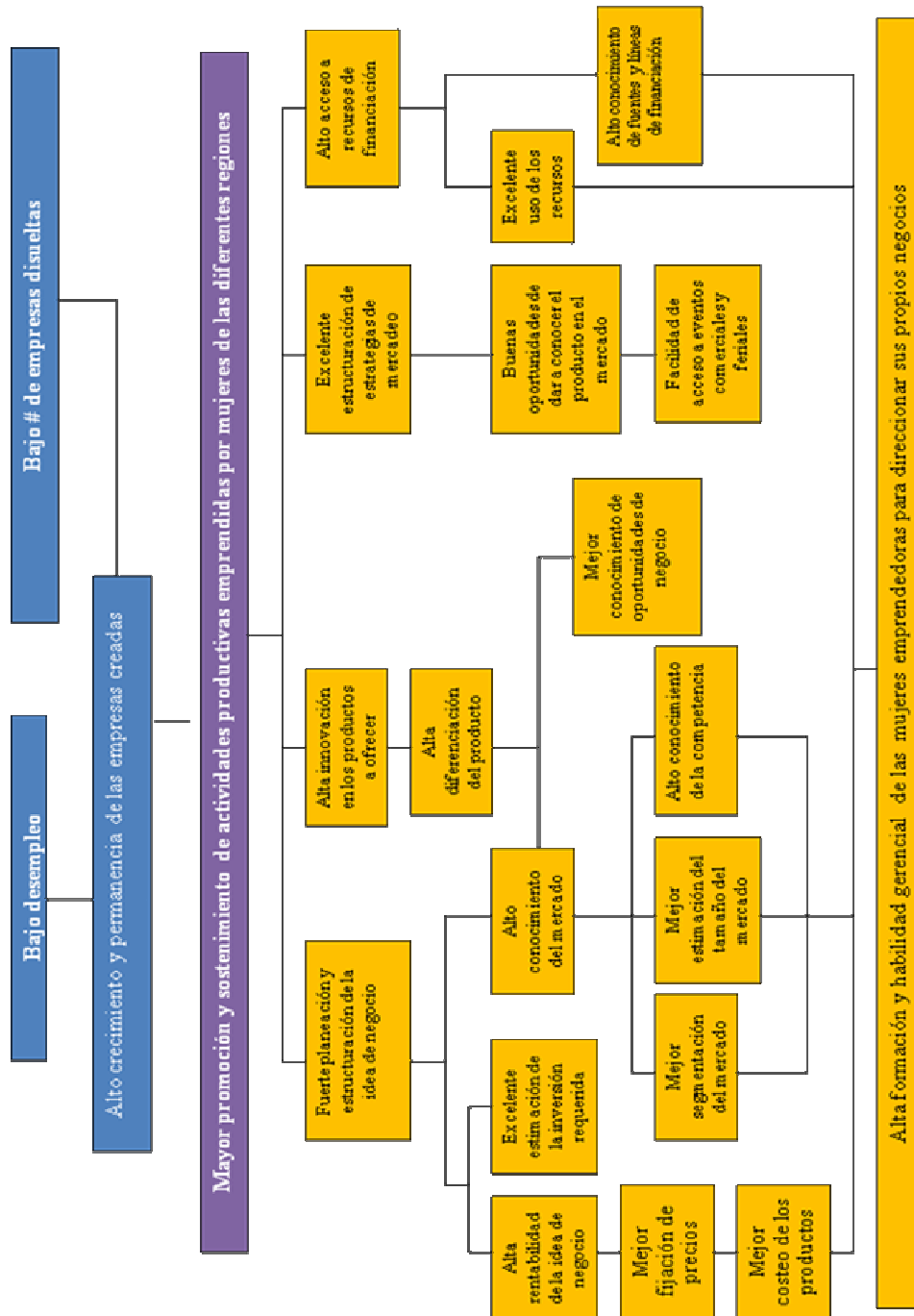
Causa 4. Limitado Acceso a Recursos de Financiación: La banca de primer piso, no cuenta con productos financieros acorde a las necesidades de las empresarias, las cuales manifiestan que el sector otorga los créditos, siempre y cuando ellas cuenten con el doble del respaldo de lo solicitado, además las corporaciones no dan a conocer líneas de crédito blandas, estos inician su operación de consecución de créditos, con aquellos productos como los cuales obtienen mejores márgenes de utilidad.

Problema: Deficiente promoción y sostenimiento de actividades productivas emprendidas por mujeres de las diferentes regiones.

Impedir que desaparezcan las empresas creadas por mujeres se convierte entonces en el principal problema a solucionar, esto es debido a la falta de competencias en las empresarias para que desarrollen negocios sostenibles, con principios éticos y estándares de calidad funcionales.

1.2 ARBOL DE OBJETIVOS

Figura 2. Árbol de objetivos



Fuente: Autores del Proyecto

El árbol de objetivos es un procedimiento metodológico que permite: Describir la situación futura que prevalecerá una vez resueltos los problemas; Identificar y clasificar los objetivos por orden de importancia; y Visualizar en un diagrama las relaciones medios-fines.

Resultados Esperados:

1. Fuerte Planeación y Estructuración de la Idea de Negocio: Será alcanzado mediante el desarrollo de buenas bases empresariales en cada una de las mujeres que participen del proyecto, el acompañamiento personalizado que recibirán una vez terminen las capacitaciones grupales, será fundamental en el desarrollo del plan de negocios, documento estructurado como fuente de visión y proyección de la empresa.

2. Alta Innovación en los productos a Ofrecer: las diferentes capacitaciones descritas en la formulación del proyecto, basadas principalmente en temas de Innovación y desarrollo tecnológico, oferta virtual de servicios tecnológicos, foros con instituciones internacionales que han desarrollado nuevos productos con alto valor agregado. Se convierten en el instrumento que permitirá a cada uno de los nuevos negocios formados, desarrollar empresas con productos altamente competitivos.

3. Excelente Estructuración de estrategias de Mercadeo: las capacitaciones grupales y el acompañamiento personalizado con personal experto en el tema de mercadeo, garantizará la definición de estrategias que una vez puestas en práctica, permitirán posicionar el producto en el mercado, además de garantizar la oferta de productos o servicios a los cuales se les ha garantizado aceptación y reconocimiento.

4. Alto Acceso a Recursos de Financiación: La generación de nuevos productos financieros, será jalonada directamente por el proyecto, sensibilizar al sector bancario en la elaboración de nuevos productos y oferta de los mismos, permitirá que un alto número de mujeres y hombres se beneficien de estos. Adicionalmente el proyecto logrará minimizar y mejorar los tiempos generados entre la solicitud de un crédito y su consecución.

Fin: Mayor promoción y sostenimiento de actividades productivas emprendidas por mujeres de las diferentes regiones.

Una vez los medios para resolver el problema estén operando, el proyecto permitirá que las nuevas empresarias puedan explorar nuevos mercados, esto a través del desarrollo de productos con características de innovación y valor agregado reconocido y aprobado por el cliente final, y por ultimo y como consecuencia de la eliminación del problema, el proyecto logrará un alto crecimiento y permanencia de las empresas creadas, bajo desempleo y finalmente bajo número de empresas disueltas.

2. JUSTIFICACIÓN Y ADICIONALIDAD

Colombia es un país de microempresas; se estima que el 96% de las empresas están en el segmento de las microempresas; de éstas, más del 50% son creadas por mujeres. Debido a las grandes dificultades que enfrentan en el sector empresarial, (falta de información, falta de capital, dificultades para el acceso a servicios financieros y para acceder a los canales de comercialización) cerca del 40% de las microempresas creadas por mujeres fracasan durante los 3 primeros años. El impulsar la generación de empresas lideradas por mujeres es una pieza clave para mejorar la economía de Colombia. La generación de nuevas empresas trae como consecuencia la oportunidad de trabajo para las nuevas propietarias, ayuda a reducir la tasa de desempleo, disminuye los índices de pobreza y contribuye a mejorar las condiciones socio-económicas de las familias de las empresarias.

En la experiencia que ha desarrollado la FNM en la prestación de servicios empresariales han identificado que las mujeres empresarias que participan en dichos proyectos formalizan las empresas en un menor porcentaje. Dado este hecho y debido a la inexistencia de un proyecto dirigido exclusivamente a la creación de empresas lideradas por mujeres, con este proyecto la FNM busca disminuir las barreras que dificultan la creación y el crecimiento de empresas dirigidas por mujeres, a través de una metodología que brinda herramientas prácticas para gerenciar sus negocios; un acompañamiento y seguimiento permanente que impulse el proceso emprendedor y empresarial (redes y mentoría); y, el reconocimiento propio de la importancia del papel que juegan las mujeres empresarias.

El proyecto se justifica en la falta de habilidades gerenciales en las empresarias colombianas para direccionar sus negocios de forma eficiente, la carencia de planes de negocio que analicen los aspectos fundamentales al momento de iniciar un proyecto empresarial. Además un alto número de mujeres compatibilizan su trabajo con las tareas domésticas y el cuidado de sus hijos y existen deficiencias en el conocimiento y manejo de tecnologías y cómo éstas pueden resolver otras carencias gerenciales de la mujer emprendedora. Ante estas dos razones, el proyecto va a ofrecer parte de los

cursos combinando sesiones presenciales con una plataforma de tele formación online accesible desde centros de formación locales. Esto se va a hacer mediante una alianza con un organismo¹¹ de capacitación online que aporte la plataforma, parte de los contenidos y los locales donde las beneficiarias pueden acceder si no tienen computadora.

El proyecto se enfoca en ofrecer un apoyo integral para el impulso de la empresarialidad femenina, mediante herramientas de capacitación, asistencia técnica, acompañamiento y soporte comercial, para que las empresarias desarrollen sus capacidades, generando de esta forma autoconfianza, motivación al logro, deseo de progreso, creatividad, capacidad de identificación de oportunidades, voluntad de correr riesgos, es decir, habilidades y conocimientos propios del espíritu empresarial. La adicionalidad de este proyecto es que ofrece asistencia técnica para la creación y acompañamiento individual específicamente para mujeres.

El área de influencia del proyecto se extiende a las ciudades de Bucaramanga, Santa Martha, Barranquilla, Riohacha, pues las tres últimas están ubicadas en la costa atlántica, y la primera es de similares características demográficas a las de Barranquilla. Asimismo, La Fundación Nacional de la Mujer (FNM) ubicada en estas cuatro ciudades ha manifestado la necesidad de trabajar mancomunadamente en pro del desarrollo integral de la mujer, buscando su bienestar y libertad financiera.

¹¹ Servicio Educativo Nacional

3. OBJETIVOS, DESCRIPCION DE LOS COMPONENTES Y RESULTADOS ESPERADOS

3.1 OBJETIVOS

3.1.1 Fin. El fin del proyecto es: Contribuir al fortalecimiento del tejido empresarial de Bucaramanga, Santa Martha, Barranquilla, Riohacha.

3.1.2 Propósito. El propósito es fomentar la generación de empresas sostenibles y competitivas dirigidas por el género femenino, e impulsar su crecimiento a través del fortalecimiento de las habilidades de gestión empresarial, asistencia técnica, acompañamiento y consolidación de relaciones comerciales.

3.2 PERFIL

3.2.1 Perfil de la empresa. El perfil de empresa que se pretende crear a través del proyecto se caracteriza por i) estar formada por al menos una mujer emprendedora con capacidades complementarias; (ii) tener potencial de acumulación y de crecimiento en ventas; (iii) generar empleos más allá de la familia; (iv) tener mayor acceso a servicios financieros y de desarrollo empresarial (v) desarrollar productos o servicios innovadores.

3.2.2 Perfil de la beneficiaria. Mujeres que actualmente se encuentren cursando o hayan terminado sus estudios de pregrado y/o tecnológico, mujeres profesionales, mujeres con ingresos laborales, pensionadas y todas las anteriores, que cuenten con disponibilidad de tiempo y deseos para desarrollar el proceso de capacitación, formulación y ejecución de una idea empresarial innovadora.

3.3 COMPONENTES

3.3.1 Componente 1. Sensibilización y promoción del proyecto. El propósito de este componente es de sensibilizar e informar al mundo empresarial y potenciales beneficiarias del proyecto. Para ello se desarrollarán las siguientes actividades: (i) Estudios sobre la

línea de base de empresarias en la región; (ii) Convocatoria y sensibilización hacia el emprendimiento; (iii) Formación general de la cultura de la empresarialidad; (iv) Taller de oportunidades de negocios (tendencias, demanda externa, compras estatales); (v) Talleres de creatividad e innovación de ideas de negocio; (vi) Capacitación en la factibilidad de la idea de negocio, y; (vii) Crear alianzas con entidades financieras que estén dispuestas a cerrar la brecha de financiamiento que enfrentan las mujeres emprendedoras; (viii) Crear alianzas con universidades para motivar a las estudiantes para que se interesen en desarrollar una carrera empresarial.

3.3.2 Componente 2. Creación y acompañamiento de las nuevas empresas. El propósito de este componente es de brindar un acompañamiento personalizado, que garantice la creación, minimización de riesgos, sostenibilidad y el direccionamiento efectivo de los nuevos negocios. Las actividades que se desarrollarán son: (i) Formación de los facilitadores de las 4 ciudades en las metodologías diseñadas en el marco del proyecto (ii) Asistencia técnica de elaboración de planes de negocio; (iii) Asistencia técnica para la búsqueda de fuentes de financiación para los planes de negocio viables; (iv) Asistencia técnica y acompañamiento en la implementación de los planes de negocio; (v) Asistencia técnica en comercialización y vinculación de las cadenas de valor; (vi) Organización y realización de las ferias empresarial con las nuevas empresas creadas del proyecto en cada ciudad, y; (vii) Creación de una red regional de mentores para mujeres empresarias.

3.3.3 Componente 3. Capacitación en tecnología de información y comunicación. El propósito de este componente es que las beneficiarias se familiarizan con la tecnología al acceder a parte de la formación a través de computadoras. Por otra parte la formación online permite horarios más flexibles, combinando la vida doméstica con la vida empresarial. Las actividades serán: (i) Talleres de capacitación presencial en la informática como instrumento de negocio; (ii) Talleres de capacitación virtual en ofimática básica (Word, Excel); (iii) Talleres de capacitación virtuales de Internet y correo electrónico, y; (iv) Talleres de capacitación virtual en comercio electrónico. Este componente será ejecutado por el SEN (Servicio Educativo Nacional).

3.3.4 Componente 4. Evaluación y difusión de los resultados. El objetivo de este componente es dar a conocer, a través de diversos medios, la importancia del desarrollo de la empresariedad femenina en Colombia, convocar a participar en las actividades del proyecto tanto a potenciales beneficiarias como a instituciones públicas y privadas, dar a conocer las conclusiones de los estudios realizados y ejecutar y coordinar las actividades de capacitación y comunicación del proyecto. Para esto se financiarán las siguientes actividades: (i) Eventos de difusión; (ii) Publicidad y coordinación interinstitucional; (iii) Creación de un sitio web; (iv) Boletín electrónico mensual, y; (v) Folletería informativa.

3.4 RESULTADOS ESPERADOS

Los resultados esperados son: (i) 60000 mujeres sensibilizadas en la importancia de generar sus propios ingresos a través de la concepción, desarrollo y puesta en marcha de nuevas empresas productivas; (ii) 6000 mujeres se capacitan en las técnicas de gerenciamiento, creatividad, e ideas de negocio, así como innovación y factibilidad de la idea de negocio logrando conceptualizar una idea innovadora, rentable y oportuna; (iii) 3000 mujeres estructuran sus proyectos empresariales por medio de talleres de plan de negocios, asistencia técnica personalizada y evaluación técnico-financiera; (iv) 2000 empresas formalizadas las cuales tendrán acompañamiento personalizado durante 70 horas, en la implementación del plan de negocios; v) 2000 nuevas empresas, participaran en ruedas financieras buscando la consecución de recursos que les permita consolidar su proyecto empresarial; (vi) Las nuevas empresas creadas en cada una de las ciudades participaran en un evento comercial local, y; (vii) 400 consultores de las cuatro ciudades formados en la metodología a utilizar en el proyecto.

Con el fin de comprender de una manera detallada el desarrollo del proyecto y sus resultados, se ha utilizado la Matriz de Marco Lógico (Ver Cuadro 1.) Instrumento de planificación, ejecución y evaluación de proyectos. El cual da a conocer la estructura básica de intervención para solucionar el problema (Ver figura 1. Árbol de Problemas) o por lo menos mejorar la situación existente. Además sirve para facilitar el proceso de conceptualización, diseño y ejecución del proyecto.

También se ha definido al marco lógico como una **herramienta analítica** para la planificación y la gestión de proyectos orientados por objetivos o por resultados, como lo define la OCDE¹².

“Marco Lógico”: *Herramienta que se utiliza para mejorar el diseño de las intervenciones, más frecuentemente a nivel del proyecto. Comprende la identificación de elementos estratégicos (insumos, productos, efectos, impacto) y sus relaciones causales, indicadores y los supuestos o riesgos que pueden influir en el éxito o el fracaso. De esta manera, facilita la planeación, la ejecución y la evaluación de una intervención para el desarrollo.*

¹² Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico – OCDE (2002). Glosario de los principales términos sobre evaluación y gestión basada en resultados. Paris: OCDE – Comité de Asistencia al Desarrollo (CAD).

4. MARCO LOGICO

Cuadro 1. Marco Lógico

NOMBRE DEL PROYECTO: “Mujer Emprende”
ORGANISMO EJECUTOR: Fundación Nacional de la Mujer (FNM)

RESUMEN NARRATIVO DE OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACION	SUPUESTOS
<p>FIN</p> <p>El fin del proyecto es contribuir al incremento de la participación de la mujer en la economía de las ciudades de Bucaramanga, Santa Martha, Barranquilla, Riohacha, a través del desarrollo del emprendimiento femenino.</p>	<p>A los 4 años de haber concluido el proyecto:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El número de empresas lideradas por mujeres aumenta en al menos 40% con respecto a la línea de base. 2. Al menos el 90% de las empresas atendidas por el proyecto mantienen un nivel de crecimiento y rentabilidad sobre ventas igual o superior al promedio de su sector. 	<ul style="list-style-type: none"> • Encuesta línea base y encuesta al final del proyecto. • Evaluación ex-post del proyecto. • Estadísticas tomadas del registro mercantil de las Cámaras de Comercio de Cada Ciudad. • Línea de base. 	<p>La situación macroeconómica, jurídica y política así como el clima de inversión del país se mantienen estables.</p> <p>El mercado de capital de riesgo no es discriminatorio en cuanto a emprendimientos liderados por mujeres.</p>

RESUMEN NARRATIVO DE OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACION	SUPUESTOS
<p align="center">PROPOSITO</p> <p>El propósito es fomentar la generación y el fortalecimiento de empresas sostenibles y competitivas dirigidas por mujeres.</p>	<p>Al final del proyecto:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Al menos 2000 empresas creadas son dirigidas o lideradas por mujeres. 2. Al menos 1000 empresas en operación dirigidas o lideradas por mujeres son fortalecidas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación intermedia y final • Taller de cierre y sostenibilidad • Informe de Terminación del Proyecto (PCR). • Sistema de monitoreo de la agencia ejecutora. 	<p>Las empresarias mantienen el interés de participar en el proyecto.</p>
<p>1. Desarrollo de los mecanismos de intervención y promoción del proyecto. El propósito de este componente es adaptar un modelo de emprendimiento y sensibilizar e informar al mundo empresarial y potenciales beneficiarias del proyecto.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Un modelo de emprendimiento femenino adaptado y transferido. (mes 6 de ejecución) 2. Al menos 60000 mujeres y 3000 empresas lideradas por mujeres son sensibilizadas e informadas sobre el Proyecto (mes 24 de ejecución) 3. Por los menos 6000 mujeres seleccionadas como potenciales emprendedoras (mes 18 de ejecución) 	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación intermedia y final • Taller de cierre y sostenibilidad • Informe de Seguimiento y Desempeño del Proyecto (ISDP). • Informes Semestrales de Progreso. • Informe de Terminación del Proyecto (PCR). • Sistema de monitoreo de la agencia ejecutora. 	<p>Interés de los/las empresarios/as en participar como mentores en el proyecto.</p> <p>Interés de los gobiernos locales para el apoyo a emprendimiento femenino</p> <p>Interés de las potenciales beneficiarias en la participación en el proyecto.</p> <p>Capacidad de liderazgo de las FNM frente al género femenino.</p>

RESUMEN NARRATIVO DE OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACION	SUPUESTOS
<p>2. Creación de empresas y acompañamiento a empresas en operación. El propósito de este componente es brindar acompañamiento que facilite la creación de empresas y el fortalecimiento de empresas en operación.</p>	<p>1. Al menos 2000 empresas creadas son dirigidas o lideradas por mujeres (final del proyecto)</p> <p>2. Al menos 1000 empresas en operación dirigidas o lideradas por mujeres son fortalecidas (final del proyecto)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación intermedia y final • Informe de Seguimiento y Desempeño del Proyecto (ISDP). • Informes Semestrales de Progreso. • Informe de Terminación del Proyecto (PCR). • Sistema de monitoreo de la agencia ejecutora. • Encuestas a los participantes de talleres de capacitación. 	<p>Los sectores donde se han promovido Emprendimientos femeninos no presentan alteraciones significativas en su entorno. Las instituciones financieras apoyan y dan viabilidad a nuevas empresas creadas por emprendedoras del proyecto.</p>
<p>3. Capacitación y aprovechamiento de tecnologías de información y comunicación. El propósito de este componente es que las potenciales emprendedoras y las empresas en operación utilicen y aprovechen las TICs para fortalecer sus negocios.</p>	<p>1. 6000 potenciales emprendedoras y 1000 empresas en operación capacitadas en TICs aplicadas a la empresa (mes 24 de ejecución)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación intermedia y final • Informe de Seguimiento y Desempeño del Proyecto (ISDP). • Informes Semestrales de Progreso. • Informe de Terminación del Proyecto (PCR). • Sistema de monitoreo de la agencia ejecutora. 	

RESUMEN NARRATIVO DE OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACION	SUPUESTOS
<p>4. Evaluación y difusión de los resultados. El objetivo de este componente es documentar las metodologías y lecciones aprendidas y divulgar los resultados del proyecto.</p>	<p>1. Un documento con las memorias del proyecto.</p> <p>2. Documentación de metodologías, buenas prácticas y lecciones aprendidas.</p> <p>3. Evento de cierre, presentación de los resultados del proyecto.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación intermedia y final • Informe de Seguimiento y Desempeño del Proyecto (ISDP). • Informes Semestrales de Progreso. • Informe de Terminación del Proyecto (PCR). • Sistema de monitoreo de la agencia ejecutora • Directorio Empresarial ITV 	<p>Hay continuidad por parte de diferentes medios de comunicación en desarrollar proyectos enfocados hacia el desarrollo y el espíritu empresarial.</p>

RESUMEN NARRATIVO DE OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACION	SUPUESTOS
<p>ACTIVIDADES</p> <p>Componente 1 Desarrollo de los mecanismos de intervención y promoción del proyecto.</p> <p>1.1. Un estudio de diagnostico inicial de empresarias en las cuatro ciudades.</p> <p>1.2. Transferencia de un modelo de intervención.</p> <p>1.3. Lanzamiento y convocatoria - sensibilización hacia el proyecto (potenciales emprendedoras y mujeres lideres de empresas en operación) (60000 emprendedoras y 3000 empresarias)</p> <p>1.4. Formación general sobre el modelo de emprendimiento femenino (6000 mujeres)</p> <p>1.5. Diagnóstico de empresas en operación lideradas por mujeres. (1000 empresas)</p>	<p>1. Un estudio que permita conocer el emprendimiento femenino en las cuatro ciudades (mes 4 de ejecución)</p> <p>2. Un Modelo adaptado y transferido mediante capacitación a 80 funcionarios de las FNM y 320 consultores. (mes 6)</p> <p>3. Por lo menos 30000 mujeres son sensibilizadas (mes 18 de ejecución) y otras 30000 (mes 24). Por lo menos 1500 empresas son sensibilizadas (mes 18) y otras 1500 (mes 24)</p> <p>4. Al menos 3000 mujeres son capacitadas en el modelo base (mes 24) y otras 3000 (mes 36).</p> <p>5. Al menos 250 empresas seleccionadas y diagnosticadas (mes 6) otras 250 (mes 12) otras 250 (mes 21) otras 250 (mes 26)</p> <p>6. Al menos 4 talleres de oportunidades de negocios realizados (mes 12) y otros 4 (mes 24)</p> <p>7. Al menos dos foros</p>	<p>Encuesta finalizada.</p> <p>Evaluación intermedio y final.</p> <p>Estudios finalizados.</p>	

<p>1.6. Taller para identificar oportunidades de negocios (tendencias, demanda externa, compras estatales) para las emprendedoras. (presidentes de instituciones públicas, gremios, gerentes etc.)</p> <p>1.7. Foros regionales con entidades financieras que estén dispuestas a cerrar la brecha de financiamiento que enfrentan las mujeres emprendedoras</p> <p>1.8. Establecer alianzas con las unidades de emprendimiento de las universidades regionales que promuevan la vinculación de sus profesores y estudiantes universitarios al proyecto de emprendimiento.</p> <p>1.9. Creación de la portal Web del proyecto.(link)</p>	<p>regionales en los cuales se sensibilice al sector financiero sobre el apoyo al emprendimiento, uno al mes 24 y el otro al mes 36.</p> <p>8. Al menos una universidad en cada ciudad vinculada al proyecto.</p> <p>9. Una pagina Web creada y en funcionamiento (mes 6)</p>		
---	---	--	--

RESUMEN NARRATIVO DE OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACION	SUPUESTOS
<p>ACTIVIDADES</p> <p>Componente 2 Creación de empresas y acompañamiento a empresas en operación</p> <p>2.1. Selección de potenciales emprendedoras a realizar plan de negocios.</p> <p>2.2. Foros "Buenas prácticas de emprendimiento femenino global.". (foros)</p> <p>2.3. Talleres de creatividad e innovación. (4000 emprendedoras)</p> <p>2.4. Capacitación y Asistencia técnica para elaboración de planes de negocio (3000 planes)</p> <p>2.5. Identificación de fuentes de financiación, y establecimiento de contactos para financiación de negocios.</p>	<p>1. Al menos 4 foros de iniciativas globales realizados. 1 en cada ciudad. (mes 12)</p> <p>2. Al menos 16 talleres de creatividad e innovación con una participación de 6000 emprendedoras. (8 en el mes 12 y 8 en el mes 24)</p> <p>3. Al menos 1500 emprendedoras seleccionadas diseñan sus planes de negocio (mes 18), y otras 1500 (mes 30).</p> <p>4. Un Mapeo de fuentes de financiación y publicación en la web del proyecto.(mes 6)</p> <p>5. 8 talleres de encuentro entre las fuentes de financiación y las emprendedoras con planes de negocio.(4 en el mes 18 y 4 en el mes 30)</p> <p>6. 1000 nuevas empresas reciben asistencia técnica individualizada (mes 30) y otras 1000 (mes 42)</p>	<p>Informes de los consultores e informes de progreso.</p> <p>Evaluación final del proyecto.</p>	

<p>2.6. Asistencia técnica y acompañamiento en la implementación de los planes de negocio. (incluido comercialización)</p> <p>2.7. Apoyo participación en ferias o eventos de promoción comercial.</p> <p>2.8 Creación de una red regional de mentores para mujeres empresarias.</p> <p>2.9. Asistencia técnica en construcción de plan de mejoramiento en innovación de productos y/o procesos</p>	<p>7. Al menos 600 empresas nuevas participan en eventos de promoción comercial local o nacional.</p> <p>8. Al menos 500 empresarios exitosos participan en la red de mentores (final del proyecto)</p> <p>9. Al menos 250 empresas construyen su plan de innovación (mes 9) otras 250 (mes 15) otras 250 (mes 23) y otras 250 (mes 29)</p>		
---	---	--	--

RESUMEN NARRATIVO DE OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACION	SUPUESTOS
<p>ACTIVIDADES</p> <p>Componente 3</p> <p>Capacitación y aprovechamiento de tecnologías de información y comunicación</p> <p>3.1. Talleres de sensibilización en oportunidades de aplicación de TICs en las empresas. (6000 emprendedoras, 1000 empresarias)</p> <p>3.2. Asistencia técnica para el Diseño e implementación página Web y catalogo virtual para las empresas en operación.</p> <p>3.3. Divulgación de la oferta de proyecto de capacitación virtual y realización de cursos virtuales.</p>	<p>1. Al menos 14 conferencias de oportunidades de aplicación de TICs en las empresas, 7 en el mes 18 y 7 en el mes 24.</p> <p>2. Al menos 600 empresas en operación cuentan con página Web y catalogo virtual. 30 (en el mes 24) y otras 30 (mes 38)</p> <p>3. Al menos 10 cursos virtuales para al menos 1000 mujeres beneficiarias. (final del proyecto)</p>	<p>Informes de los consultores e informes de progreso.</p> <p>Evaluación intermedia y final del proyecto</p>	

RESUMEN NARRATIVO DE OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACION	SUPUESTOS
<p>ACTIVIDADES</p> <p>Componente 4</p> <p>Evaluación y difusión de los resultados</p> <p>4.1. Producción de documento de memorias del Proyecto.</p> <p>4.2. Recopilación y documentación de productos y metodologías de intervención del proyecto.</p> <p>4.3. Consultoría en diseño de Imagen institucional de Proyecto y folletos informativos sobre el proyecto.</p> <p>4.4. Organización y realización de eventos de cierre con las nuevas empresas creadas y fortalecidas en el proyecto en cada ciudad,</p> <p>4.5. Evaluación final.</p>	<p>1. Un documento que recopile las memorias del proyecto.(final de proyecto)</p> <p>2. Un documento y anexos de los productos y metodologías de intervención. (final de proyecto)</p> <p>3. Un manual de imagen institucional del proyecto. (mes 12)</p> <p>4. Cuatro eventos de cierre realizados en las ciudades de operación del proyecto. (final de proyecto)</p> <p>5. Una evaluación intermedia (mes 24) y una evaluación final. (final de proyecto)</p>	<p>Encuesta finalizada.</p> <p>Evaluación intermedio y final.</p>	<p>Interés por parte de empresarias de ingresar en redes.</p>

5. COSTO, FINANCIAMIENTO Y PERIODO DE EJECUCIÓN

El costo preliminar del proyecto es de US\$4.688.125 de los cuales el 60% US\$2.812.875 será aportado por el BANCO AMERICANO DE DESARROLLO sobre una base no reembolsable y el 40% US\$1.875.250 será contrapartida local. El porcentaje estimado por cada una de las cuatro Fundaciones Nacionales de la Mujer, será equivalente al número de empresas matriculadas en las mismas. Se estima un período de ejecución del proyecto de cuatro años.

Los Costos relacionados en los cuadros que a continuación se presentan (Honorarios de consultoría, honorarios en general, salones, equipos, refrigerios, tiquetes aéreos, metodología de intervención, entre otros). Son valores tomados de la oferta actual en el mercado y de la experiencia en diversas contrataciones que ha desarrollado la FNM en proyectos de similares características.

Cuadro 2. Resumen de la estructura de costos

Componente	Valor Total US\$
Componente 1. Desarrollo de los Mecanismos de intervención del proyecto.	105.375
Componente 2. Creación de Empresas y Acompañamiento de Empresas en Operación.	3.979.700
Componente 3. Capacitación y aprovechamiento de tecnologías de información y comunicación.	79.988
Componente 4. Evaluación y difusión de resultados.	47.438
Componente 5. Administración.	475.624
TOTAL.	4.688.125

Fuente: Autores del Proyecto.

Cuadro 3. Componente 1. Desarrollo de los Mecanismos de intervención del proyecto

BASE DE CALCULO							
COMPONENTE/ACTIVIDAD	RUBROS	ÍTEMES	UNIDAD	CANT	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL	US\$
1. Desarrollo de los mecanismos de intervención y promoción del proyecto.							
1.1. Un estudio de diagnóstico inicial de empresarias en las cuatro ciudades.	Consultoria	Servicios técnicos	Global	1	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 2.500
1.2. Transferencia modelo de intervención "Jóvenes con empresa".	Consultoria experto metodológico	Servicios técnicos	Global	1	\$ 6.000.000	\$ 6.000.000	\$ 3.750
	Refrigerios	Refrigerios	Unidad	4.000	\$ 5.000	\$ 20.000.000	\$ 12.500
	Instalaciones	Salones	Jornada	10	\$ 200.000	\$ 2.000.000	\$ 1.250
	Materiales	Material didáctico	Unidad por persona	400	\$ 10.000	\$ 4.000.000	\$ 2.500
1.3 Lanzamiento y convocatoria - sensibilización hacia el programa (potenciales emprendedoras y mujeres líderes de empresas en operación) (60000 emprendedoras y 3000 empresarias)	Honorarios facilitador	Servicios técnicos	Horas	80	\$ 30.000	\$ 2.400.000	\$ 1.500
	Anuncio en medios	Publicaciones	global	1	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 625
	Asistente	Comunicador social	mes (medio tiempo)	48	\$ 600.000	\$ 28.800.000	\$ 18.000
	Telemercadeo	Telemercaderista	Horas	1200	\$ 15.000	\$ 18.000.000	\$ 11.250
	Instalaciones	Salones	Unidad	44	\$ 200.000	\$ 8.800.000	\$ 5.500
1.4. Formación general sobre el modelo de emprendimiento femenino (6000 mujeres)	Honorarios Facilitador	Servicios técnicos	Horas	48	\$ 30.000	\$ 1.440.000	\$ 900
	Instalaciones	Salones	Jornada	12	\$ 200.000	\$ 2.400.000	\$ 1.500
	Materiales	Materiales	Unidad por persona	600	\$ 5.000	\$ 3.000.000	\$ 1.875
1.5 Diagnóstico de empresas en operación lideradas por mujeres. (1000 empresas)	Honorarios	Servicios técnicos	Horas	1.000	\$ 30.000	\$ 30.000.000	\$ 18.750
1.6. Taller para identificar oportunidades de negocios (tendencias, demanda externa, compras estatales) para las emprendedoras. (presidentes de instituciones publicas,	Honorarios Facilitador	Servicios técnicos	Horas	32	\$ 30.000	\$ 960.000	\$ 600
	Instalaciones	Salones	Jornada	4	\$ 200.000	\$ 800.000	\$ 500
	Refrigerios	Refrigerios	Unidad	80	\$ 5.000	\$ 400.000	\$ 250
1.9 Creación de la portal web del programa.(link)	Honorarios	Consultoria	global	1	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 3.125
	Hosting	Hosting	mes	48	\$ 600.000	\$ 28.800.000	\$ 18.000
	dominio	dominio	global/año	4	\$ 200.000	\$ 800.000	\$ 500
TOTAL COMPONENTE EN PESOS						\$ 168.600.000	
TOTAL COMPONENTE EN DÓLARES						\$ 105.375	\$ 105.375

Fuente: Autores del Proyecto.

Las actividades (1.7) Foros regionales con entidades financieras que estén dispuestas a cerrar la brecha de financiamiento que enfrentan las mujeres emprendedoras y (1.8) Establecer alianzas con unidades de emprendimiento de las universidades regionales que promuevan la vinculación de sus profesores y estudiantes universitarios al proyecto de emprendimiento. No se relacionan en la estructura de costos, dado que estas son

aportadas con las fuentes protagonistas de las mismas y lo hacen como parte de su compromiso social con las diferentes regiones y con el país.

Cuadro 4. Componente 2. Creación de Empresas y Acompañamiento de Empresas en Operación.

BASE DE CALCULO							
COMPONENTE/ACTIVIDAD	RUBROS	ÍTEMES	UNIDAD	CANT	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL	US\$
2. Creación de empresas y acompañamiento a empresas en operación							
2.2 Foros "Buenas prácticas de emprendimiento femenino global.". (foros)	Desplazamientos	Tiquetes aereos internacionales	Tiquete	16	\$ 4.000.000	\$ 64.000.000	\$ 40.000
		Tiquetes aereos nacionales	Tiquete	16	\$ 500.000	\$ 8.000.000	\$ 5.000
		Alojamiento y alimentación	dia	32	\$ 400.000	\$ 12.800.000	\$ 8.000
	Instalaciones	Salones	Jornada	4	\$ 200.000	\$ 800.000	\$ 500
2.3 Talleres de creatividad e innovación. (4000 emprendedoras)	Honorarios facilitador	Servicios técnicos	Horas	384	\$ 30.000	\$ 11.520.000	\$ 7.200
	Instalaciones	Salones	Jornada	64	\$ 200.000	\$ 12.800.000	\$ 8.000
	Desplazamientos	Tiquetes aereos nacionales	Tiquete	32	\$ 500.000	\$ 16.000.000	\$ 10.000
		Alojamiento y alimentación	dia	64	\$ 400.000	\$ 25.600.000	\$ 16.000
2.4. Capacitación y Asistencia técnica para elaboración de planes de negocio (3000 planes)	HonorariosCapacitador	Servicios técnicos	Horas	600	\$ 30.000	\$ 18.000.000	\$ 11.250
	Instalaciones	Salones	Jornada	150	\$ 200.000	\$ 30.000.000	\$ 18.750
	Honorarios expertos	Servicios técnicos	Horas	48.000	\$ 30.000	\$ 1.440.000.000	\$ 900.000
2.6. Asistencia técnica y acompañamiento en la implementación de los planes de negocio (2000)	Honorarios expertos tematico	Servicios técnicos	Horas	120.000	\$ 30.000	\$ 3.600.000.000	\$ 2.250.000
2.7. Apoyo participación en ferias o eventos de promoción comercial.	Desplazamientos	Tiquetes aereos nacionales	Tiquete	60	\$ 800.000	\$ 48.000.000	\$ 30.000
2.9 Asistencia técnica en construcción de plan de mejoramiento en innovación de productos y/o procesos	Honorarios expertos tematico	Servicios técnicos	Horas	36.000	\$ 30.000	\$ 1.080.000.000	\$ 675.000
TOTAL ACTIVIDAD EN PESOS						\$ 6.367.520.000	
TOTAL ACTIVIDAD EN DÓLARES						\$ 3.979.700	\$ 3.979.700

Fuente: Autores del Proyecto.

Las actividades (2.1) Selección de potenciales emprendedoras a realizar plan de negocios, (2.5) Identificación de fuentes de financiación, y establecimiento de contactos para financiación de negocios. (2.8) Creación de una red regional de mentores. No se relacionan en la estructura de costos, dado que las mismas no generan costos dentro del proyecto. La actividad 2.1 es desarrollada por el mismo equipo ejecutor del proyecto, la

actividad 2.5 es desarrollada por una de las mesas de trabajo de la red de emprendimiento de Santander y en cuanto a la actividad (2.8) la consecución de mentores, se desarrolla a través de la pagina web del proyecto, los mentores interesados hacen su inscripción a través de la misma.

Cuadro 5. Componente 3. Capacitación y aprovechamiento de tecnologías de información y comunicación.

BASE DE CALCULO							
COMPONENTE/ACTIVIDAD	RUBROS	ÍTEMS	UNIDAD	CANT	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL	US\$
3. Capacitación y aprovechamiento de tecnologías de información y comunicación							
3.1 Talleres de sensibilización en oportunidades de aplicación de TICs en las empresas. (6000 emprendedoras, 1000 empresarias)	Honorarios expertos tematico	Servicios técnicos	Horas	56	\$ 30.000	\$ 1.680.000	\$ 1.050
	Instalaciones	Salones	Jornada	14	\$ 200.000	\$ 2.800.000	\$ 1.750
	Materiales	Materiales	Unidad por persona	700	\$ 5.000	\$ 3.500.000	\$ 2.188
3.2 Asistencia técnica para el Diseño e implementación pagina web y catalogo virtual para las empresas en operación.	Honorarios	Consultoría	Pag. Web	600	\$ 200.000	\$ 120.000.000	\$ 75.000
TOTAL ACTIVIDAD EN PESOS						\$ 127.980.000	
TOTAL ACTIVIDAD EN DÓLARES						\$ 79.988	\$ 79.988

Fuente: Autores del Proyecto.

La actividad (3.3) Divulgación de la oferta de capacitación virtual. No se da a conocer en la estructura de costos, dado que la misma no genera costos para el proyecto, esta actividad en desarrollada por SEN a través de un convenio de cooperación interinstitucional, en el cual el SEN se compromete a dar a conocer la oferte virtual de productos y así mismo de la oferta de capacitaciones. Los cuales desarrollará aportando sus aulas de clase acondicionadas con equipos disponibles para aquellas mujeres emprendedoras que no cuenten con computadores en sus casas.

El convenio Interinstitucional, será válido en las cuatro ciudades seleccionadas, Bucaramanga, Santa Martha, Barranquilla y Riohacha.

Cuadro 6. Componente 4. Evaluación y difusión de resultados.

BASE DE CALCULO							
COMPONENTE/ACTIVIDAD	RUBROS	ÍTEMS	UNIDAD	CANT	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL	US\$
4. Evaluación y difusión de los resultados							
4.1. Producción de documento de memorias del Programa.	Honorarios Diseño e impresión de memorias	Servicios técnicos	global	15.000	\$ 1.500	\$ 22.500.000	\$ 14.063
4.3 Consultoría en diseño de Imagen institucional de Programa y folletos informativos sobre el proyecto.	Honorarios diseño de imagen institucional y diagramación de material promocional	Servicios técnicos	Global	1	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 1.250
		Impresión	Pendones	Unidad	8	\$ 300.000	\$ 2.400.000
	Material promocional		Unidad	20.000	\$ 2.000	\$ 40.000.000	\$ 25.000
4.4 Organización y realización de eventos de cierre con las nuevas empresas creadas y fortalecidas en el proyecto en cada ciudad.	Eventos	Logística Evento de cierre	Global	4	\$ 2.000.000	\$ 8.000.000	\$ 5.000
		Video	Video	Global	1	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000
TOTAL ACTIVIDAD EN PESOS						\$ 75.900.000	
TOTAL ACTIVIDAD EN DÓLARES						\$ 47.438	\$ 47.438

Fuente: Autores del Proyecto.

La actividad (4.2) Recopilación y documentación de productos y metodologías de intervención del proyecto. No se encuentra en la estructura de costos, ya que la misma será desarrollada por el equipo ejecutor del proyecto, este tendrá la capacidad de reunir paso a paso durante el desarrollo del proyecto, toda la información relevante que permita establecer en un documento, toda la historia de éxito del proyecto.

Cuadro 7. Componente 5. Administración.

BASE DE CALCULO								
COMPONENTE/ACTIVIDAD	RUBROS	ÍTEMS	UNIDAD	CANT	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL	US\$	
5. Administración								
Unidad ejecutora	Director	Director	mes	48	\$ 4.000.000	\$ 192.000.000	\$ 120.000	
	Coordinación	Coordinación Gral.	mes	192	\$ 1.500.000	\$ 288.000.000	\$ 180.000	
	Asistente Admtivo	Asistente Admtivo	mes	48	\$ 1.600.000	\$ 76.800.000	\$ 48.000	
	Auxiliar Contable	Servicios Tecnicos	mes (medio tiempo)	48	\$ 550.000	\$ 26.400.000	\$ 16.500	
TOTAL ACTIVIDAD EN PESOS						\$ 583.200.000		
TOTAL ACTIVIDAD EN DÓLARES						\$ 364.500	\$ 364.500	
Administración (apoyo logístico)	Comunicaciones	Tel/fax/internet	mes	48	\$ 100.000	\$ 4.800.000	\$ 3.000	
	Papelería	Resma, Tintas	mes	48	\$ 100.000	\$ 4.800.000	\$ 3.000	
	Locaciones	Salones	mes	48	\$ 100.000	\$ 4.800.000	\$ 3.000	
	Gastos Legalización	Seguros, estampillas	Global		1	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 125
		Equipos	Computadores	Unidad	6	\$ 1.500.000	\$ 9.000.000	\$ 5.625
	Equipos	Impresora	Unidad		4	\$ 300.000	\$ 1.200.000	\$ 750
		Video Beam	Unidad		4	\$ 1.000.000	\$ 4.000.000	\$ 2.500
	Viajes y viaticos	Tiquetes	Global		1	\$ 30.000.000	\$ 30.000.000	\$ 18.750
		Viaticos	Global		1	\$ 30.000.000	\$ 30.000.000	\$ 18.750
	TOTAL COMPONENTE EN PESOS						\$ 88.800.000	
TOTAL COMPONENTE EN DÓLARES						\$ 55.500	\$ 55.500	
Evaluación Técnica	Asesoría	Asesor	Global	1	3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 1.875	
Auditoría Financiera	Asesoría	Asesor	Global	1	3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 1.875	
Imprevistos	Imprevistos	varios	Global	1	4.000.000	\$ 80.000.000	\$ 50.000	
Evaluación de impacto	Asesoría	Asesor	global	1	3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 1.875	
TOTAL COMPONENTE EN PESOS						\$ 89.000.000		
TOTAL COMPONENTE EN DÓLARES						\$ 55.625	\$ 55.625	
INDICADORES DE PRESUPUESTO (TRM 1600)						\$ 7.501.000.000	\$ 4.688.125	
						\$	4.688.125	
							100%	

Fuente: Autores del Proyecto.

La unidad ejecutora del proyecto se encuentra conformada por: 1 director Ejecutivo del proyecto, el cual recibirá una remuneración mensual de cuatro millones de pesos M/cte \$4.000.000 , cuatro coordinadores regionales, los cuales serán contratados por cada una de las Fundaciones Nacionales y estarán representando a la unidad ejecutora en cada una de las ciudades designadas para desarrollar sus funciones, un Asistente administrativo y financiero, el cual velará por la ejecución de recursos y mantendrá al día la información financiera y los informes que requiera la Fundación Nacional o el BAD. Y finalmente un auxiliar contable.

En cuanto al costo de comunicaciones, papelería, y localizaciones, estos se han establecido de acuerdo a negociaciones con proveedores dispuestos a rentar los equipos o

prestar los servicios según sea el caso, con el compromiso de que las maquinas se encuentren alquiladas durante la vigencia del proyecto.

Los tiquetes y viáticos relacionados, por valor total de sesenta millones de pesos M/cte \$60.000.000, forman parte de un paquete contratado con una agencia de viajes la cual permite que el director ejecutivo realice como máximo 2 viajes mensuales a los diferentes destinos según el proyecto, cada uno por valor de Seiscientos Veinte Cinco mil pesos M/cte \$625.000 entregando tiquetes aéreos, hospedaje, alimentación y transporte del director.

Cronograma de Ejecución: El proyecto se ha diseñado para ejecutarse en 48 meses, el mismo contiene actividades que son transversales las cuales iniciaran una vez el proyecto sea aprobado, estas actividades son:

- Un estudio de diagnostico inicial de las empresarias en las cuatro ciudades.
- Transferencia del modelo de intervención Jóvenes con empresa.
- Lanzamiento y convocatoria de emprendedoras y empresarias
- Establecer alianzas con las unidades de emprendimiento de las Universidades en cada ciudad.
- Creación del portal web del proyecto.
- Producción de documentos y memorias del proyecto.
- Recopilación y documentación de productos y metodologías de intervención del proyecto.
- Consultoría en diseño e imagen institucional del proyecto.

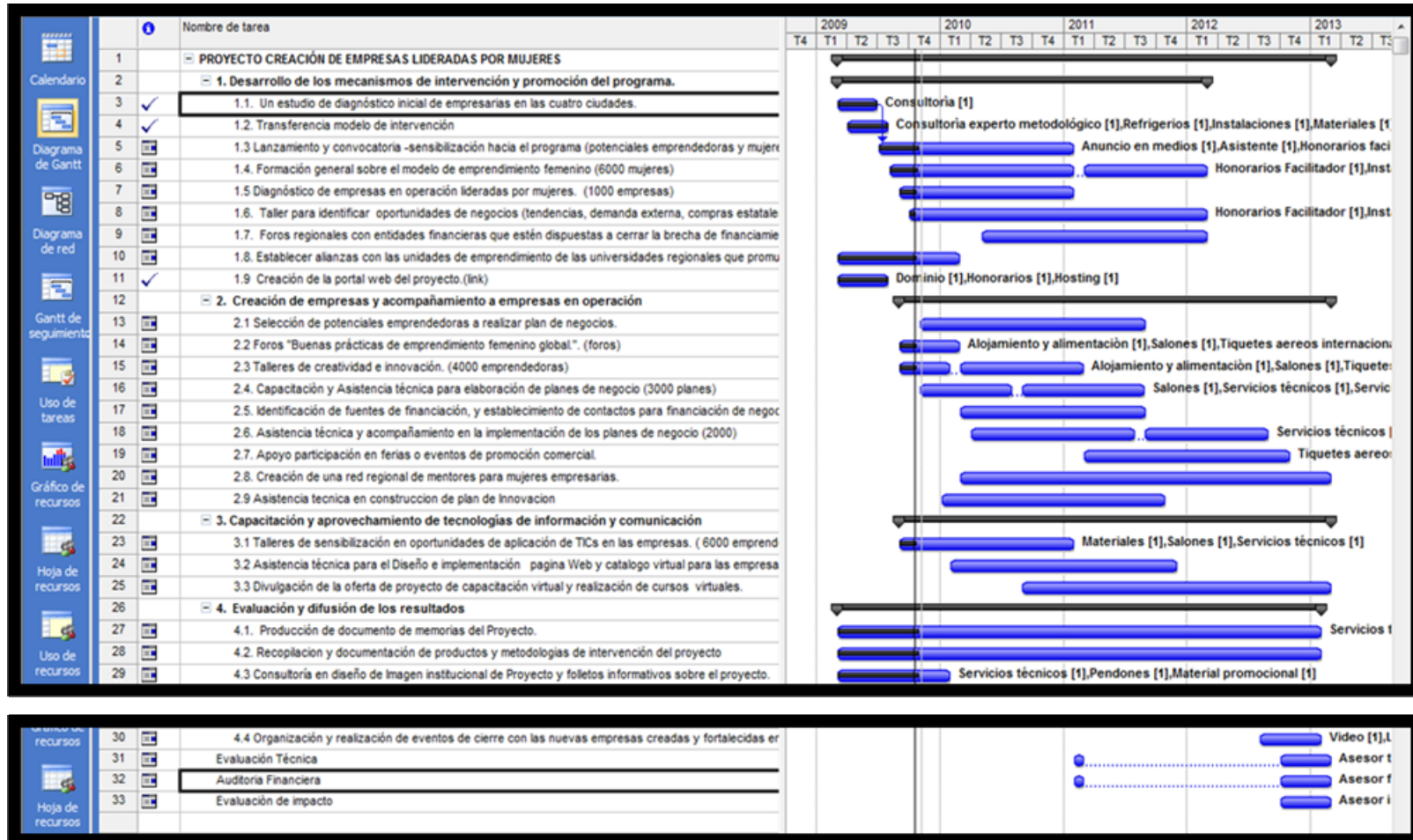
Así mismo el proyecto iniciará su fase de sensibilización con la participación de 60000 mujeres emprendedoras y 3000 empresarias de las diferentes regiones, continuara con la selección de 6000 emprendedoras las cuales serán capacitadas a través de la metodología

Jóvenes con Empresa, de estas serán seleccionadas 3000 emprendedoras para iniciar un proceso de estructuración de planes de negocios, de los cuales una vez terminados, se seleccionaran los 2000 planes de negocios más destacados y estos serán acompañados por consultores expertos en la formalización en Cámara de Comercio y ejecución de la empresa en el mercado.

Adicionalmente de las 3000 empresarias seleccionadas en la fase de sensibilización, 1000 de ellas serán apoyadas en la estructuración de planes de innovación en productos o procesos, de las cuales se espera que seiscientas empresarias pongan en marcha los planes desarrollados.

La última fase del cronograma comprende las actividades de auditoría y control efectuadas directamente por el BAD al organismo ejecutor del proyecto.

Cuadro 8. Cronograma de Ejecución



Fuente: Autores del Proyecto.

6. ASPECTOS ESPECIALES

Agencia Ejecutora: La Fundación Nacional de la Mujer es una entidad de derecho privado, sin ánimo de lucro, creada en 1980. Tiene por misión apoyar proyectos de mujeres, reconociendo que las mismas cumplen una labor fundamental en la economía de nuestro país, también busca la consecución de recursos de fuentes de cooperación internacional, por medio de estos permite potencializar no solo las diferentes empresas apoyadas, si no también extender su dinámica de acción en todo el territorio nacional.

- Analizar y verificar el presupuesto
- Asegurarse del mecanismo de coordinación entre las 4 Fundaciones en las respectivas ciudades.
- Asegurar la contrapartida.
- Definir criterios de elegibilidad para las beneficiarias.
- Coordinar con otros proyectos de fomento empresarial en el país.
- Coordinar con las entidades de Financiamiento: Bancos, Corporaciones los productos financieros a ofrecer.
- Seguimiento al cronograma de ejecución del proyecto de por parte de las 4 Fundaciones y la Unidad coordinadora.
- Participación de un porcentaje alto de mujeres en la unidad coordinadora del proyecto.
- Garantizar la sostenibilidad de las empresas creadas, una vez esté concluido el proyecto.

- Cumplir a cabalidad con los medios de verificación descritos en el marco lógico.
- Auditar el manejo del presupuesto por parte de una compañía auditora experta en el manejo de recursos de cooperación internacional.

7. MARCO CONCEPTUAL

Para la comprensión del presente estudio, se definen los siguientes conceptos:

DEFINICIONES

CONVENIO: Contrato suscrito entre la Fundación Nacional de la Mujer, Bucaramanga, Santa Martha, Barranquilla y Riohacha y el BANCO AMERICANO DE DESARROLLO (BAD)

BAD: BANCO AMERICANO DE DESARROLLO que provee los recursos no reembolsables que financian este Proyecto.

EJECUTOR: Fundación Nacional de la Mujer, garante y responsable de la ejecución del proyecto.

BENEFICIARIOS: Mujeres participantes en el proyecto. (Emprendedoras y empresarias)

EMPRENDEDORAS: Mujeres con capacidad de innovar, entendida ésta como la capacidad de generar bienes y servicios de una forma creativa, metódica y ética.

EMPRESARIAS: Mujeres que lideran una empresa formal.

PROYECTO: Mujer Emprende.

CONTRAPARTIDA: Recursos en moneda local en efectivo y/o especie a ser aportados por el ejecutor.

SOSTENIBILIDAD: Dicho de un proceso que puede mantenerse por sí mismo, como lo hace por ejemplo un desarrollo económico sin ayuda exterior ni merma de los recursos existentes.

COMITÉ DIRECTIVO (CD): será el encargado de la dirección estratégica del proyecto.

UNIDAD COORDINADORA DEL PROYECTO (UC): será el encargado de la dirección gerencial y operativa del proyecto.

8. MARCO LEGAL

8.1 LEY DE CUOTAS EN CARGOS ADMINISTRATIVOS

Se han logrado avances como la Ley de Cuotas –Ley 581/2000- que, basándose en el mandato Constitucional que todos los ciudadanos tienen derecho a participar en la conformación, ejercicio y control del poder político y que para hacer efectivo ese derecho pueden elegir y ser elegidos y elegidas, y en la disposición que establece que las autoridades garantizarán la adecuada y efectiva participación de la mujer en los niveles decisorios de la Administración Pública, estableció un mínimo del 30% en los cargos de máximo nivel decisorio de carácter administrativo en las tres ramas del poder público y en otros niveles decisorios con atribuciones de dirección y mando en la formulación, planificación, coordinación, ejecución y control de las acciones y políticas del Estado.

8.2 LEY DE EMPRENDIMIENTO

La ley 1014 del 26 de enero de 2006 nos habla de la ley de fomento a la cultura del emprendimiento, de la capacidad que posee todo ser humano para percibir e interrelacionarse con su entorno, mediando para ello las competencias así mismo del objeto de la ley:

- a) Promover el espíritu emprendedor en todos los estamentos educativos del país, en el cual se propenda y trabaje conjuntamente sobre los principios y valores que establece la Constitución y los establecidos en la presente ley;
- b) Disponer de un conjunto de principios normativos que sienten las bases para una política de Estado y un marco jurídico e institucional, que promuevan el emprendimiento y la creación de empresas;
- c) Crear un marco interinstitucional que permita fomentar y desarrollar la cultura del emprendimiento y la creación de empresas;

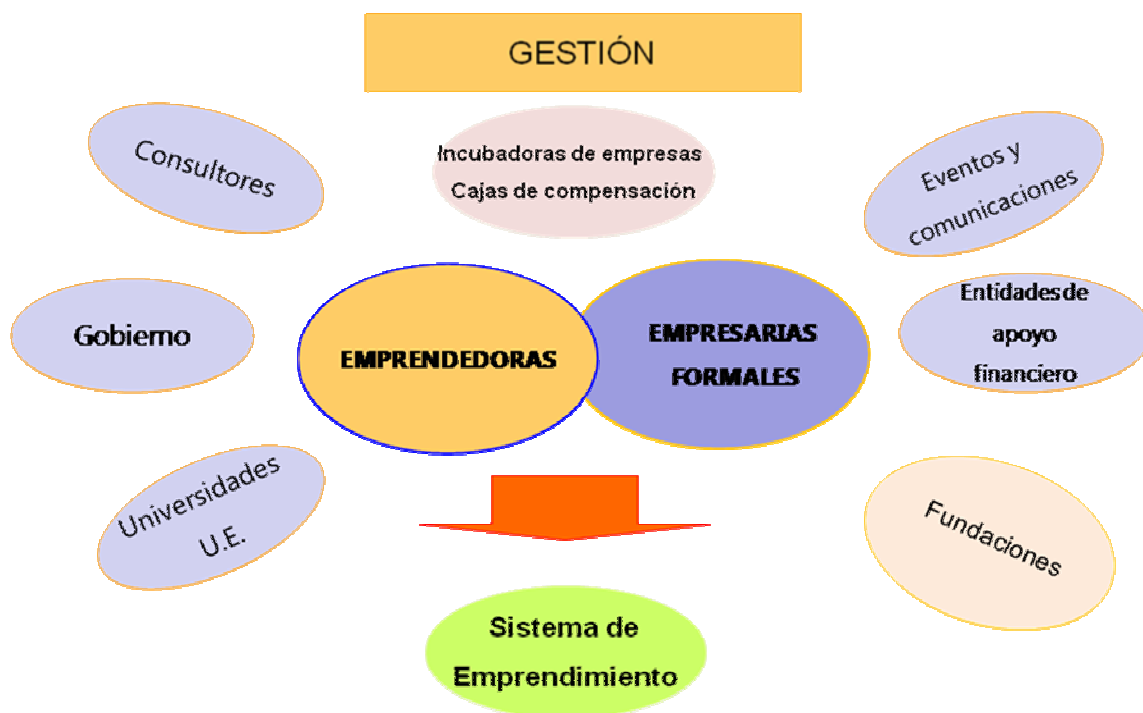
- d) Establecer mecanismos para el desarrollo de la cultura empresarial y el emprendimiento a través del fortalecimiento de un sistema público y la creación de una red de instrumentos de fomento productivo;
- e) Crear un vínculo del sistema educativo y sistema productivo nacional mediante la formación en competencias básicas, competencias laborales, competencias ciudadanas y competencias empresariales a través de una cátedra transversal de emprendimiento; entendiéndose como tal, la acción formativa desarrollada en la totalidad de los proyectos de una institución educativa en los niveles de educación preescolar, educación básica, educación básica primaria, educación básica secundaria, y la educación media, a fin de desarrollar la cultura de emprendimiento;
- f) Inducir el establecimiento de mejores condiciones de entorno institucional para la creación y operación de nuevas empresas;
- g) Propender por el desarrollo productivo de las micro y pequeñas empresas innovadoras, generando para ellas condiciones de competencia en igualdad de oportunidades, expandiendo la base productiva y su capacidad emprendedora, para así liberar las potencialidades creativas de generar trabajo de mejor calidad, de aportar al sostenimiento de las fuentes productivas y a un desarrollo territorial más equilibrado y autónomo;
- h) Promover y direccionar el desarrollo económico del país impulsando la actividad productiva a través de procesos de creación de empresas competentes, articuladas con las cadenas y clústeres productivos reales relevantes para la región y con un alto nivel de planeación y visión a largo plazo;
- i) Fortalecer los procesos empresariales que contribuyan al desarrollo local, regional y territorial;
- j) Buscar a través de las redes para el emprendimiento, el acompañamiento y sostenibilidad de las nuevas empresas en un ambiente seguro, controlado e innovador.

9. ASPECTOS ADMINISTRATIVOS

9.1 ACTORES DEL SISTEMA

El cuadro 9 Actores del sistema, presenta una serie de instituciones que estarán involucradas en la ejecución del proyecto, algunos de manera directa: Fundaciones de las Ciudades donde se desarrollará el proyecto, BANCO AMERICANO DE DESARROLLO BAD, Emprendedoras, y Empresarias formales, consultores. Otros de manera indirecta como: Gobierno Nacional, Entidades de Apoyo Financiero, Universidades, unidades de emprendimiento, entre otras. La gestión, el compromiso y el respaldo otorgado por cada uno de los diferentes actores, conformará para el proyecto el Sistema de Emprendimiento.

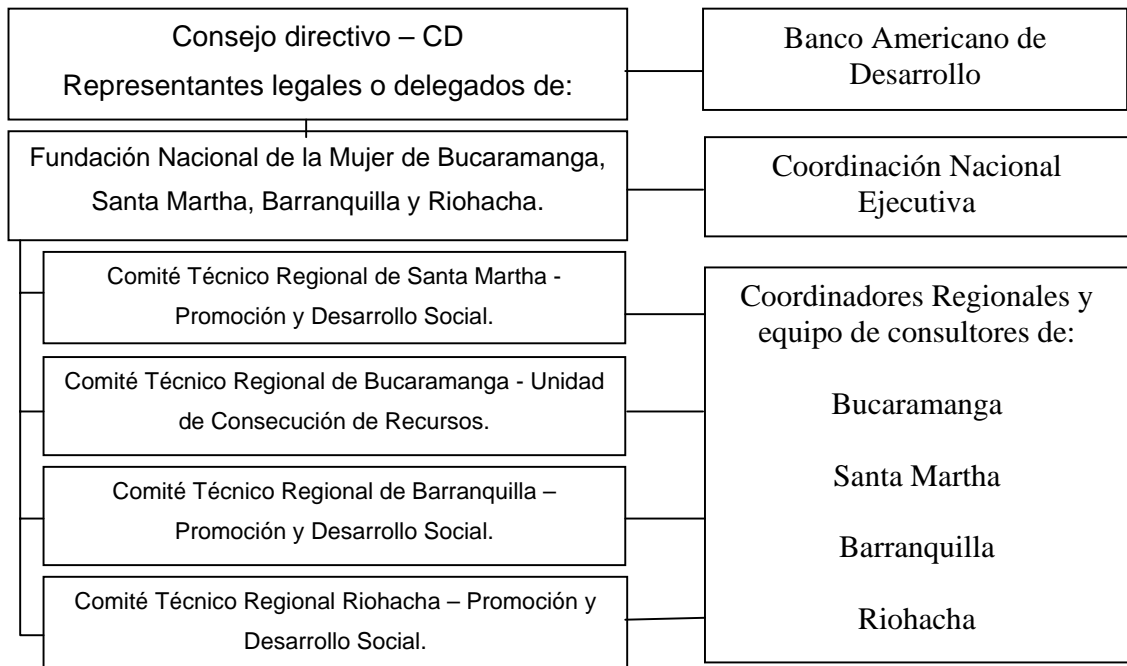
Cuadro 9. Actores del Sistema



Fuente: Autores del Proyecto

9.2 RECURSOS HUMANOS Y FÍSICOS

Cuadro 10. Estructura Matricial de Ejecución:



Fuente: Autores del Proyecto

9.2.1 Ejecutor. La Fundación Nacional de la Mujer será responsable de la operación y coordinará la ejecución con los tres socios regionales: Santa Martha, Barranquilla y Riohacha

La relación de la unidad ejecutora con los socios regionales, será formalizada a través de la modalidad de convenio, este deberá comprometer a cada una de las partes con el cumplimiento de las actividades y metas establecidas en el marco lógico Figura 1 y en el tiempo establecido según cronograma de actividades del proyecto, cada Fundación (Santa Martha, Barranquilla y Riohacha) previa presentación de las cuentas de cobro

por parte de la unidad ejecutora, cumplirá anualmente con un aporte de recursos en efectivo y en especie según presupuesto detallado anexo al manual operativo y durante los cuatro años de vigencia del proyecto.

El 100% de los recursos del Banco y la contrapartida local en efectivo, serán administrados directamente por la Unidad Ejecutora, esta será responsable de realizar los pagos correspondientes generados por el uso de servicios profesionales y demás actividades que generan costos para el proyecto, la destinación de estos recursos será exclusivamente para los rubros establecidos en el cuadro de presupuesto.

La contrapartida local en especie, será reportada y soportada a la unidad ejecutora del proyecto.

9.2.2 Socios regionales. Las instituciones locales en cada una de las tres ciudades son: La Fundación Nacional de la Mujer en Santa Martha, Barranquilla y Riohacha.

9.2.3 Un Comité Directivo (CD) será el encargado de la dirección estratégica del proyecto. El CD estará integrado por: un miembro del Organismo Ejecutor, este será el representante legal y/o su delegado, tres miembros de los socios regionales, estos serán representante legal o su delegado, Coordinador Ejecutivo del proyecto (sin voto dentro del comité), Representante legal o delegado del IME, Secretario de Desarrollo Social del Departamento de Atlántico. El CD será el encargado de diseñar, ejecutar, controlar y evaluar la dirección estratégica del Proyecto.

9.2.3.1 Funciones del Comité Directivo. Serán funciones del Comité Directivo:

- Analizar y aprobar el plan anual de actividades del Director Nacional del Proyecto.
- Validar aquellas actividades que requieren consenso con el Banco.

- Recomendar políticas de orientación y sugerir acciones encaminadas al logro exitoso del proyecto.
- Estudiar e implementar aquellas recomendaciones derivadas de las evaluaciones del proyecto, prevista en el Convenio.
- Revisar los presupuestos si se considera necesario, elaborados por el delegado. Autorizado modificaciones a los presupuestos encaminados a la optimización de los recursos.

9.2.4 Un Comité Técnico (CT): Sera el encargado de orientar y recomendar actividades técnicas en el desarrollo del proyecto. El CT estará conformado por: Coordinador Ejecutivo del Proyecto, Un representante de las unidades de emprendimiento universitarias, un empresario que a su vez participe dentro del proyecto como mentor, un representante del Ministerio de Comercio Industria y Turismo y un representante del sector financiero.

9.2.4.1 Funciones principales del Comité Técnico (CT). Serán funciones principales del Comité Técnico:

- Validar los cronogramas de trabajo antes de ser presentados CD y al BAD.
- Recomendar mejores prácticas en el desarrollo las actividades, logrando mejores resultado y optimizando procesos.
- Validar de manera trimestral los resultados logrados por la UCP en el desarrollo del proyecto.

9.2.5 La Unidad Coordinadora del Proyecto (UCP) estará conformada por el Director

Nacional del Proyecto, cuatro Coordinadores Regionales del Proyecto, un Asistente Administrativo del proyecto, un encargado de relaciones públicas y un servicio de contabilidad. Las oficinas del proyecto en Bucaramanga, Santa Martha, Barranquilla, Riohacha se encontrarán situadas en las instalaciones donde funcionan las respectivas Fundaciones, y utilizarán los medios humanos, técnicos y materiales disponibles en dichas dependencias.

9.2.5.1 Las principales funciones de la UCP serán. (i) la gerencia de las actividades y el control del presupuesto del proyecto según el plan de acción y el Reglamento Operativo; (ii) la contratación de bienes y servicios; (iii) la Supervisión de los consultores contratados; (iv) el trámite de las solicitudes de desembolsos de la contribución de El Banco; (v) la preparación de los estados de cuenta de los recursos utilizados; (vi) la presentación de informes administrativos y técnicos al Banco y al CD; (vii) la coordinación de acciones necesarias con los diferentes actores del proyecto; (viii) la promoción del proyecto, publicación de convocatorias regionales y recepción de propuestas; (ix) la firma de convenios institucionales para el apoyo a las emprendedoras y a las empresarias; (x) la evaluación e identificación de las mejores prácticas; y (xi) la difusión del proyecto.

9.2.6 Ejecución del Componente 1. “Desarrollo de los mecanismos de intervención promoción del Proyecto”

- Levantamiento de línea base (Estudio de las mujeres líderes de la región) el objetivo es poder conocer las características económicas, académicas, cuantas son líderes, en que sectores se encuentran, en qué condiciones están, y cuáles son sus necesidades. Además se aplicará un seguimiento de manera individual, según el embudo de selección. El contrato para realizar el estudio será cancelado contra entrega de producto final.

- La unidad coordinadora del proyecto contratará al consultor de un modelo de intervención en formación gerencial, el cual tendrá la responsabilidad de transferir el modelo mediante capacitación a 80 funcionarios de las Fundaciones y 320 consultores.

- Las convocatorias se realizarán utilizando los medios de comunicación masivos existentes en cada región; Las Fundaciones en cada ciudad Invitarán a todas las mujeres mayores de 18 años que tengan capital para poder invertir, además, aquellas que cuentan con una idea innovadora. (40 eventos de 2 hr.) sensibilización de 60000 mujeres emprendedoras y 3000 empresarias.
- También serán seleccionadas emprendedoras por medio de página Web, disponiendo de un espacio en la página creada por el Proyecto, donde las posibles beneficiarias harán sus registros y así mismo darán a conocer su idea de negocio.
- 6000 mujeres emprendedoras son seleccionadas y capacitadas en el modelo base de formación gerencial.
- Preselección de empresarias: Utilizando el registro mercantil, las cuatro Fundaciones seleccionarán las 3000 posibles empresas formales que beneficiará el proyecto, para esto será importante identificar que la empresa tienen como propietaria o es liderada por una mujer y además que su desarrollo empresarial ha sido favorable.
- De las 3000 empresarias preseleccionadas, 1000 recibirán un diagnostico que permita conocer su potencial de crecimiento innovador.
- El Organismo operador de cada ciudad, recopilará información de posibles empresarios líderes de la región, con el fin de promover las nuevas ideas de negocios desarrolladas en el proyecto.
- Actividad con entidades financieras: Las entidades financieras formarán parte del comité directivo (CD), también estarán vinculados con las capacitaciones referentes al acceso a créditos, estarán informados del proyecto. (cajas de compensación, instituciones financieras de la región.)
- Foro regional: se presentaran los objetivos logrados y los objetivos a lograr a diferentes directivos del sector financiero. Mes 24 y mes 36.

9.2.7 Ejecución del componente 2. “Creación de empresas y acompañamiento a empresas en operación”

- Se desarrollarán cuatro (4) foros de iniciativas globales donde participaran 4000 emprendedoras y 1000 empresarias las cuales tendrán la oportunidad de identificar y conocer Proyectos de emprendimiento de talla internacional y la experiencia exitosa de mujeres empresarias colombianas.
- Las 4000 emprendedoras recibirán 24 horas en talleres de creatividad e innovación, los grupos estarán conformados por 250 mujeres en promedio.
- Después de identificadas las ideas más innovadoras y rentables, y así mismo el potencial que tienen las emprendedoras que representan cada una de ellas para crecer en el tiempo, serán seleccionadas bajo estos parámetros 4000 emprendedoras, las cuales bajo la orientación de consultores expertos darán inicio al diseño de sus planes de negocios, en un proceso que tendrá una duración de 30 horas de manera grupal y 16 horas de manera personalizada. Para finalmente obtener 3000 planes de negocios que cuenten con un perfil apto para iniciar una nueva empresa.
- Las emprendedoras que representan los 3000 planes de negocios, participan en 8 talleres de encuentros con entidades del sector financiero y cooperativo.
- 2000 planes de negocios serán seleccionados para iniciar un proceso de acompañamiento personalizado que permita la formalización y puesta en marcha de 2000 empresas.
- Dentro del proceso de estructuración, implementación y puesta en marcha de los planes de negocios, las emprendedoras contarán con la orientación de un grupo de 500 mentores (empresarios reconocidos en las diferentes regiones, con experiencia en trabajo gerencial y/o operacional) quienes voluntariamente y con citas programadas, estarán en capacidad de generar conocimiento y experiencia que permita a cada una de las emprendedoras desarrollar planes de negocios viables y acordes a las necesidades del

mercado. El trabajo de estos mentores será reconocido en la página institucional del Proyecto.

- 600 empresarias participan en eventos especializados de promoción comercial local o nacional, con el apoyo económico que ofrecerá el proyecto de US\$ 500 por empresa.
- Con la orientación de expertos, 1000 empresas construirán su plan de mejoramiento e innovación durante un proceso que se desarrollará en 36 horas de manera personalizada.
- Los honorarios de los consultores que participan en las diferentes fases, será cancelado contra entrega de producto final.
- La contratación estará a cargo de la unidad coordinadora del proyecto.

9.2.8 Ejecución del componente 3 “Capacitación y aprovechamiento de tecnologías de información y comunicación”

- Las beneficiarias participaran en una conferencia que les permita conocer las oportunidades de aplicación de las tecnologías de información y comunicación, reconociendo que ofrece el mercado en el ambiente tecnológico. En total se desarrollaran 13 conferencias.
- Sesenta (600) empresas en operación serán seleccionadas con el objeto de construir e implementar su propia pagina Web y un catalogo virtual, para el diseño e implementación de la pagina Web y el catalogo virtual, el proyecto aportará una suma no superior a los \$2.000.000.
- Las beneficiarias participaran en diez (10) cursos virtuales, los cuales se desarrollarán bajo la orientación de profesionales del SEN, el cual se ha comprometido a contribuir con el proyecto.

9.2.9 Ejecución del componente 4 “Evaluación y difusión de resultados”

- Al final del proyecto, se entregará un documento que recopilará las memorias que permitan conocer los objetivos y resultados del mismo, en total se generaran 15000 unidades.
- Al final del proyecto, la unidad ejecutora hará una recopilación y documentación de productos y metodologías de intervención desarrolladas o ejecutadas en el proyecto.
- En el mes doce (12) de iniciado el proyecto, la unidad ejecutora deberá contar con un manual de imagen institucional del proyecto el cual será elaborado por una firma de publicidad experta en el diseño y diagramación del material.
- Eventos de cierre; cada ciudad desarrollará un evento de cierre en el que participen las nuevas empresas creadas, las empresas fortalecidas, los mentores y todos aquellos involucrados de manera directa o indirecta con el proyecto.

9.2.10 La Unidad Coordinadora del proyecto (UC) tendrá disponible por tiempo completo a: Un (1) Director Nacional del Proyecto, cuatro (4) Coordinadores Regionales del Proyecto, un (1) Asistente Administrativo y un (1) Auxiliar Contable.

- **Director Nacional del Proyecto.** Será seleccionado(a) por la Unidad Ejecutora del proyecto, según los procedimientos establecidos por el Banco.

Objetivos básicos del cargo: Será responsable por el desarrollo del Proyecto en las cuatro ciudades y servirá como enlace principal con el Banco.

Funciones principales del cargo:

- Asegurar que se establezcan todos los mecanismos para la administración y ejecución del Proyecto, velando por la correcta preparación y aplicación de este reglamento y las metodologías que se diseñen en el Proyecto.
- Asegurar el uso racional de los recursos de la operación, a fin de cumplir con las metas del Proyecto.

- Preparar y ejecutar los Planes Operativos Anuales (POA).
- Preparar términos de referencia para la contratación de consultores o firmas consultoras.
- Ejecutar los procesos de adquisición de los bienes y servicios financiados por el Proyecto.
- Representar a la Unidad Ejecutora ante todos los organismos e instituciones del sector público y privado y ante el Banco.
- Coordinar y realizar alianzas con otros organismos públicos y privados.
- El trámite de las solicitudes de desembolsos de la contribución del Banco
- Preparar y presentar estado de cuenta de los recursos utilizados.
- Preparar y presentar al Comité Directivo los informes trimestrales y semestrales.
- Enviar al Banco los informes administrativos y técnicos requeridos.
- Actuar como Secretario del Comité Directivo al que convocará por lo menos una vez por semestre.
- Supervisar técnica y administrativamente la ejecución de todo el Proyecto.
- Proponer al Comité Directivo las modificaciones o adecuaciones que pudiera requerir el Reglamento Operativo antes de someterlas a la consideración del Banco.
- Organizar y mantener el archivo administrativo y técnico del Proyecto
- Monitorear el cumplimiento de los indicadores de desempeño y objetivos del Proyecto, establecidos en el Marco Lógico.

Perfil del Cargo

- **Administrativas:** Buenas relaciones interpersonales, liderazgo, compromiso y proactividad, habilidad para el trabajo en equipo, recursividad, responsabilidad, honestidad y lealtad, creatividad, manejo del tiempo, habilidades de negociación.
- **Técnicas:** Conocimiento y práctica en administración y ejecución de proyectos, manejo de computador y programas básicos como Word, Excel, Power Point e internet.
- **Educación:** Profesional en áreas económicas, administrativas financieras o afines.
- **Experiencia:** Reconocida experiencia de Tres años en:
 1. Manejo y administración de proyectos por objetivos y resultados
 2. Experiencia en la administración de programas de desarrollo empresarial con especial énfasis en proyectos enfocados para la micro, pequeña y medianas empresas.

- **Coordinador regional del Proyecto.** Cada operador lo elegirá de manera individual, basados en un concurso donde participen por lo menos tres aspirantes.

Objetivos básicos del cargo: Será responsable por el desarrollo del Proyecto en cada ciudad, bajo la orientación técnica y administrativa del Director Nacional.

Funciones principales del cargo:

- Asegurar que se establezcan todos los mecanismos para la administración y ejecución del Proyecto en cada ciudad, velando por la correcta preparación y aplicación de este reglamento y las metodologías que se diseñen en el proyecto.

- Asegurar el uso racional de los recursos de la operación en cada ciudad, a fin de cumplir con las metas del Proyecto.
- Ejecutar los Planes Operativos Anuales (POA).
- Ejecutar el procedimiento de selección y contratación de los consultores.
- Ejecutar los procesos de adquisición de los bienes financiados por el proyecto.
- Coordinar y realizar alianzas con otros organismos públicos y privados.
- Preparar y presentar al Director Nacional los informes solicitados.
- Supervisar técnica y administrativamente la ejecución del proyecto en la región.
- Proponer al Director Nacional las modificaciones o adecuaciones que pudiera requerir el Reglamento Operativo antes de someterlas a la consideración del Banco.
- Monitorear el cumplimiento de los indicadores de desempeño y objetivos del proyecto, establecidos en el Marco Lógico.

- Perfil del Cargo

Generalidades propias del perfil

Administrativas: Buenas relaciones interpersonales, liderazgo, compromiso y proactividad, habilidad para el trabajo en equipo, recursividad, responsabilidad, honestidad y lealtad, creatividad, manejo del tiempo.

Técnicas: Conocimiento y práctica en administración y ejecución de proyectos, manejo de computador y programas básicos como Word, Excel, Power Point e internet.

Educación: Profesional en áreas económicas, administrativas financieras o afines.

Experiencia: Reconocida experiencia de Un año en:

1. Manejo y administración de proyectos por objetivos y resultados
2. Experiencia en la administración de programas de desarrollo empresarial con especial énfasis en proyectos enfocados para la micro, pequeña y medianas empresas.

- **Asistente Administrativo.** Será elegido(a) por concurso público donde participe como mínimo una terna, el proceso de elección y su resultado, llevara el visto bueno de la unidad ejecutora.

Objetivos básicos del cargo:

Ejecutar labores de apoyo administrativo para la ejecución de todas las actividades y tareas del proyecto. Esta posición reporta directamente al Director Nacional del Proyecto.

Funciones principales del cargo:

- Apoyar al Director Nacional en las áreas financieras, administrativas según el reglamento operativo.
- Apoyar al Director Nacional en la preparación del Plan de adquisiciones e informes semestrales.
- Preparar las solicitudes de desembolsos del Proyecto al Banco, coordinando los requerimientos de cada una de las Regionales;
- Llevar un estricto control sobre el trámite de las solicitudes de desembolso de la contribución del Banco.
- Realizar las conciliaciones de las cuentas bancarias y atender todos los aspectos administrativos de las mismas;
- Realizar todas las actividades que, dentro de su área específica, le encomiende el Director Nacional.
- Organizar y mantener el archivo administrativo y técnico del Proyecto.

Perfil del Cargo

Generalidades propias del perfil

Administrativas: Buenas relaciones interpersonales, liderazgo, compromiso y proactividad, habilidad para el trabajo en equipo, recursividad, responsabilidad, honestidad y lealtad, creatividad, manejo del tiempo.

Técnicas: Conocimiento y práctica en administración y ejecución de proyectos, manejo de computador y programas básicos como Word, Excel, Power Point e internet.

Educación: Profesional en áreas económicas, administrativas financieras o afines.

Experiencia: Reconocida experiencia de Un año en:

1. Amplia experiencia en el manejo de sistemas de control administrativo de programas.
2. Experiencias en técnicas de elaboración de presupuestos y control de ejecución basada en indicadores.
3. Experiencia en la preparación, seguimiento y control de planes anuales operativos.

- **Auxiliar Contable:** Será elegido(a) por la unidad ejecutora del proyecto, como parte de su contribución en especie.

Objetivos básicos del cargo: El propósito fundamental es registrar de manera oportuna todo el movimiento económico del proyecto, siguiendo los controles y cumplimiento de normas vigentes para poder generar información completa y confiable para la toma de decisiones en las diferentes instancias.

Funciones principales del cargo:

- Llevar los registros del Proyecto, de acuerdo al plan de cuentas aprobado por el Banco.
- Generar informes financieros del proyecto.
- Contabilizar contrapartida del convenio.

- Conciliar cuentas del convenio (Ejecución de Ingresos y Gastos y Cuentas de Bancos).
- Realizar todas las actividades que, dentro de su área específica, le encomiende el Director Nacional.
- Mantener al día la grabación de las diferentes transacciones contables con el fin de generar información específica y actualizada
- Reportar a Tecnología Informática o a su superior inmediato problemas en el funcionamiento de los softwares que se manejan en contabilidad.
- Aportar sugerencias para el mejoramiento y seguimiento de los procesos, procedimientos, manuales y controles del Sistema de Gestión de Calidad.
- Responder por todas las actividades que deba realizar en cumplimiento del objeto y propósito general del cargo.

Perfil del Cargo

Generalidades propias del perfil

Administrativas: Responsabilidad, Relaciones interpersonales, creatividad e iniciativa, ética, espíritu de servicio, compromiso organizacional.

Técnicas: Conocimientos de contabilidad, computadores, software de contabilidad, aptitud matemática, manejo de equipos de oficina.

Educación: Haber cursado mínimo 6 semestres de nivel universitario en contaduría

Experiencia:

- 1 Un año de experiencia como auxiliar contable
- 2 Un año de experiencia en manejo de aplicativos de contabilidad.

- **Consultores.** El Coordinador regional, previo visto bueno del Director nacional, contratará los consultores previstos para el desarrollo de sus actividades siguiendo los procedimientos establecidos por el Banco. Sólo se podrán contratar consultores y firmas consultoras de los países elegibles para las contrataciones del BANCO

9.3 ADMINISTRACIÓN Y CIRCUITOS FINANCIEROS

- La Fundación Nacional de la Mujer será la entidad receptora del total de las transferencias monetarias en dólares estadounidenses que el Banco haga al Proyecto. Para la administración de los recursos se seguirán los procedimientos del Banco.
- De acuerdo con lo establecido en el artículo 11 de las Normas Generales, el Organismo Ejecutor se compromete a preparar estados financieros del proyecto al vencimiento del plazo de ejecución del proyecto y presentarlos al Banco junto con el informe de avance del semestre correspondiente. La auditoría externa, auditará dichos estados financieros una vez hayan vencido el plazo de ejecución del proyecto.
- **Fondo Rotatorio.** Se creará un Fondo Rotatorio máximo equivalente al 20% de la contribución.

9.4 SEGUIMIENTO DEL PROYECTO

- La Representación De El Banco en Colombia será responsable de las actividades de supervisión y control, del seguimiento del cumplimiento de las cláusulas contractuales, de la tramitación de solicitudes de desembolso y de recibir los estados financieros auditados. La FNM presentará informes semestrales de situación, conforme a los requisitos estándar de información que aplica el Banco.
- **Actividades de seguimiento de La FNM:** FNM, será responsable de recopilar y analizar la información relevante para el seguimiento continuo de los indicadores establecidos en el Marco Lógico del proyecto.

- **Supervisión.** La Representación del Banco en Colombia será responsable por la supervisión de este Proyecto. La FNM será responsable de recopilar y analizar la información relevante para efectuar el seguimiento continuo de los indicadores principales establecidos por el Marco Lógico, del presente documento. La FNM y el Banco utilizarán estos indicadores para la supervisión y evaluación del Proyecto, debiendo ser considerados tanto en la elaboración de los informes semestrales de progreso, como en los de evaluación intermedia y final.

- **Informes.** El Organismo Ejecutor se compromete a presentar al Banco, los siguientes informes: (a) un informe de avance del Proyecto (PSR), dentro de los treinta (30) días siguientes a la finalización de cada semestre calendario, que deberán incluir, entre otros: (i) información relativa al avance en la ejecución de las actividades del Proyecto; (ii) el estado de cumplimiento de los hitos del Proyecto, los resultados obtenidos en el semestre y su contribución al logro de los objetivos del Proyecto en función a lo indicado en el Marco Lógico y a otros instrumentos de planificación operativa; (iii) los problemas encontrados durante la ejecución y la identificación de posibles soluciones; y (b) un informe de Avance Final (PSR Final), dentro de los noventa (90) días siguientes al vencimiento del plazo de ejecución del Proyecto, sobre los resultados alcanzados con el Proyecto, el plan de sostenibilidad del mismo y las lecciones aprendidas.

- **Evaluaciones.** El Banco, con cargo a los recursos de Contribución, seleccionará y contratará consultores independientes para llevar a cabo las siguientes evaluaciones del Proyecto:

(a) Una evaluación intermedia que se realizará cuando se haya desembolsado el cincuenta por ciento (20%) de los recursos de la Contribución o haya transcurrido la mitad de la ejecución, lo que ocurra primero. Esta evaluación tendrá por objeto principal medir, entre otros aspectos, la pertinencia y relevancia del proyecto y su avance en cuanto al cumplimiento de los indicadores intermedios de resultado definidos en el Marco Lógico con especial énfasis en los siguientes aspectos: (i) un número significativo de emprendimientos dinámicos femeninos hayan sido sensibilizados y capacitados y que

hayan mostrado un interés serio de participar en el proyecto; (ii) el grado de avance en la ejecución de cada Componente; (iii) la capacidad institucional del ejecutor y las demás instituciones involucradas en el Proyecto; y (iv) el cumplimiento del pari passu de la contraparte en conformidad con el presupuesto y el reglamento operativo. Así mismo, podrá formular recomendaciones para que el Banco conjuntamente con el Organismo Ejecutor establezca las acciones correctivas.

(b) una evaluación final que se realizará al vencimiento de plazo de ejecución del Proyecto o una vez que se haya desembolsado el noventa y cinco por ciento (95%) de los recursos de la Contribución, lo que ocurra primero. Esta evaluación tendrá por objeto considerar, los siguientes aspectos, entre otros: (i) análisis del grado de cumplimiento de los indicadores finales de resultado definidos en el Marco Lógico y la línea de base; y (ii) análisis del grado de sostenibilidad esperado de las acciones impulsadas por el Proyecto, una vez desembolsada la Contribución.

9.5 SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO AL FINALIZAR LA CONTRIBUCIÓN DEL BANCO

La Sostenibilidad del Proyecto, será abordada desde lo siguiente:

- Adopción y práctica de nuevas metodologías para desarrollar futuros proyectos que fomenten la generación de empresas.
- Estructuración de Planes de Negocios que permitan a las empresas trascender en el tiempo.
- Incremento de las iniciativas empresariales a cargo de mujeres.
- Cultura y direccionamiento estratégico de las empresas enfocado a la competitividad y el fomento de la innovación.
- Red entre instituciones financieras, universidades y Fundaciones.

9.6 MODIFICACIONES AL REGLAMENTO

Los lineamientos y procedimientos establecidos en este reglamento serán revisados de manera conjunta por la Dirección Ejecutiva de la Unidad Coordinadora y por el Banco y podrán ser modificados como se estime necesario para el completo logro de los objetivos planteados en este documento, siempre que no contravengan las disposiciones del Convenio de Cooperación Técnica.

Las modificaciones del presente RO serán acordadas de manera conjunta por del Comité Directivo de la UC y por Banco y podrán ser puestas en vigor con la aprobación de ambos.

Este documento entrará en vigor a partir de la fecha que se firme el convenio entre la UCP y el Banco y tendrá validez por 48 meses a partir de dicha fecha.

10. ANÁLISIS DE LA LITERATURA RECOPIADA

10.1 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACCESO AL CRÉDITO Y SU IMPACTO EN EL DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL
CLARA ANGEL OSPINA
QUITO, 1997.

Es bien conocido que durante las últimas dos décadas la mayoría de los países latinoamericanos han reportado al tiempo un crecimiento económico mas o menos importante junto con un incremento notable de la pobreza y la desigualdad. La crisis del socialismo real y del estado de Bienestar han servido para legitimar la orientación neoliberal. Las políticas de ajuste estructural y el mercado como criterio fundamental para la asignación de recursos, han generado enormes costos sociales. Dentro de este marco se ha visto prioritario buscar estrategias alternativas de desarrollo que ofrezcan una perspectiva integral, considerando los distintos ámbitos de desarrollo de la sociedad y de los individuos, teniendo en cuenta particularmente las experiencias en materia de proyectos productivos, de organización de la planeación y gestión de recursos por parte de las comunidades populares y de estrategias de mejoramiento de la calidad de vida de los sectores tradicionalmente excluidos.

PROYECTO CEPAL/GTZ "POLÍTICAS LABORALES CON ENFOQUE DE GÉNERO"
ACCESO AL CRÉDITO DE LAS MUJERES EN AMÉRICA LATINA
SANTIAGO DE CHILE, MARZO DE 2004

El documento se enmarca dentro del Proyecto CEPAL/GTZ "Políticas Laborales con enfoque de Género" (2003 - 2005), que pretende fortalecer la formulación de políticas públicas integrales que incorporen el principio de equidad de género en el empleo de sectores claves de la economía en países seleccionados. El sector abordado en Chile, Costa Rica y Uruguay² es el de los servicios financieros, donde se analiza la situación de las mujeres como "funcionarias y trabajadoras" del sistema, mientras que el presente estudio las analiza como "beneficiarias" del mismo.

**PROYECTO BID-FOMIN PARA EL “DESARROLLO Y FORTALECIMIENTO DE LA EMPRESARIALIDAD FEMENINA”
INFORME PANAMÁ (06/02/07)**

Panamá es un país situado en el istmo centroamericano con una extensión de 75.512 km² de área total y con una población estimada para 2006 en 3.283.959 habitantes, de la que las mujeres representan el 49,6%. La tasa de crecimiento anual de la población (1990-2005) ha sido del 2%, con una concentración del 58% en el área urbana y una tasa de crecimiento (1990-2005) del 2,4%¹. El PIB per cápita para 2005 fue de US\$ 4.3182. Según el BID, Panamá se ubica como un país de ingreso medio-alto³.

La economía panameña presenta un fuerte dinamismo que podría favorecer, en principio, las expectativas de desarrollo de la pequeña y la mediana empresa. El crecimiento del PIB para el año 2006 se ha situado, según cifras oficiales, en el 8,1%. El ciclo expansivo iniciado en el año 2003 ha impactado de manera positiva en indicadores macroeconómicos que muestran la existencia de oportunidades que las pequeñas y medianas empresa estarían en condiciones de aprovechar. Según la CEPAL, en 2005 el crecimiento estuvo impulsado por la demanda externa, que aumentó un 14,0%, mientras que la demanda interna fue menos dinámica (6,0%). Es importante señalar que la tasa de crecimiento del año 2005 fue inferior a la del 2004; no obstante, para dicho organismo, la economía panameña se encuentra en una fase expansiva del ciclo que podría durar por lo menos un lustro (CEPAL, 2006).

Las perspectivas respecto al rendimiento de la economía panameña están impulsadas, de un modo especial, por las expectativas que abre el proyecto de ampliación del Canal de Panamá. Otras políticas de apertura comercial como el Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos y algunos mega proyectos que se anuncian para los próximos años en el ámbito de la construcción de edificaciones y obras de infraestructura, también constituyen factores dinámicos de la coyuntura.

11. REGLAMENTO OPERATIVO

11.1 ASPECTOS GENERALES

11.1.1 Objetivo. El presente reglamento tiene por objeto definir el marco general de acción del Proyecto y establecer las normas sustantivas con las cuales deberá regirse para el desarrollo de sus componentes.

11.1.2 Alcance. El Proyecto se desarrollará en Bucaramanga, Santa Martha, Barranquilla, Riohacha, siendo estas cuatro (4) ciudades de Colombia.

11.1.3 Financiamiento

- La fuente de financiamiento del presente proyecto está constituida por los recursos provenientes del Convenio de Donación suscrito por la FNM con el BAD
- Los rubros a ser financiados, estarán sujetos a las disposiciones establecidas en el mencionado Convenio.

11.1.4 Definiciones. En el presente Reglamento los términos mencionados a continuación se entenderán de la siguiente forma:

- **CONVENIO:** Contrato suscrito entre La Fundación Nacional de la Mujer, Bucaramanga, Santa Martha, Barranquilla y Riohacha y el BANCO AMERICANO DE DESARROLLO BAD
- **BANCO:** BANCO AMERICANO DE DESARROLLO que provee los recursos no reembolsables que financian este Proyecto.
- **EJECUTOR:** La Fundación Nacional de la Mujer, garante y responsable de la ejecución del proyecto.

- **SOCIOS REGIONALES:** La Fundación Nacional de la Mujer en Santa Martha, Barranquilla y Riohacha.
- **BENEFICIARIOS:** Mujeres participantes en el proyecto. (Emprendedoras y Empresarias)
- **EMPRENDEDORAS:** Mujeres con capacidad de innovar, entendida ésta como la capacidad de generar bienes y servicios de una forma creativa, metódica y ética.
- **EMPRESARIAS:** Mujeres que lideran una empresa formal.
- **PROYECTO:** Mujer Emprende.
- **CONTRAPARTIDA:** Recursos en moneda local en efectivo y/o especie a ser aportados por el ejecutor.
- **SOSTENIBILIDAD:** Dicho de un proceso que puede mantenerse por sí mismo, como lo hace por ejemplo un desarrollo económico sin ayuda exterior ni merma de los recursos existentes.
- **COMITÉ DIRECTIVO (CD):** Será el encargado de la dirección estratégica del proyecto.
- **COMITÉ TECNICO (CT):** Será encargado de orientar técnicamente el proyecto y validar periódicamente las actividades ejecutadas por la UCP.
- **UNIDAD COORDINADORA DEL PROYECTO (UCP):** será el encargado de la dirección gerencial y operativa del proyecto.

11.1.5 El Proyecto

A. Objetivos

- El **fin** del proyecto es contribuir al incremento de la participación de la mujer en la economía de las ciudades de Bucaramanga, Santa Martha, Barranquilla, Riohacha, a través del desarrollo del emprendimiento femenino.
- El perfil de **empresa** que se pretende **crear** a través del proyecto se caracteriza por:
(i) estar formada por al menos una mujer emprendedora con capacidades complementarias; (ii) tener potencial de acumulación y de crecimiento en ventas; (iii) generar empleos más allá de la familia; (iv) tener mayor acceso a servicios financieros y de desarrollo empresarial (v) desarrollar productos o servicios innovadores.
- El perfil de **empresa** que se pretende **fortalecer** a través del proyecto se caracteriza por (i) estar liderada por al menos una mujer; (ii) estar matriculada en Cámara de Comercio; (iii) Contar con estados financieros actualizados que permitan evidenciar una situación favorable en la empresa (iv) Activos superiores a 80.000.000 y/o ventas superiores a 100.000.000 millones anuales (v) cumplir con obligaciones parafiscales.

B. Beneficiarios

Serán:

- Mujeres que cuenten con disponibilidad de tiempo y deseos para desarrollar el proceso de capacitación, formulación y ejecución de una idea empresarial innovadora.
- La selección de las beneficiarias deberá garantizar que la emprendedora o la empresaria, cuenten con recursos disponibles o tengan capacidad de endeudamiento para desarrollar sus proyectos empresariales o para fortalecer los ya existentes.

- También serán beneficiarios del proyecto alrededor de 80 funcionarios de las cuatro Fundaciones (Veinte funcionarios por Fundación) involucradas en el proyecto y 320 consultores.
- Serán beneficiadas las Fundaciones de Bucaramanga, Santa Martha, Barranquilla, Riohacha.
- Para participar en el proyecto las eventuales beneficiarias deben presentarse a las convocatorias que realicen las Fundaciones, aportando la información que sea solicitada para calificar su perfil.
- Criterios de elegibilidad de los emprendimientos femeninos beneficiarios
- Sensibilización: sesenta mil (60000) beneficiarias participaran de esta etapa por iniciativa propia. El proyecto estará abierto a la participación de todas las mujeres que se encuentren interesadas en generar una idea y desarrollarla como empresa.
- Formación: recibirán formación seis mil (6000) mujeres las cuales serán seleccionadas teniendo en cuenta su perfil emprendedor y su idea de negocio, este perfil será identificado y evaluado por la Unidad Coordinadora del proyecto a través de un test (cuestionario) que la potencial beneficiaria responderá el día que asista al modulo de sensibilización.
- Estructuración de planes de negocios: serán beneficiadas tres mil (3000) mujeres, las cuales deben contar con una idea de proyecto que cumpla con una ponderación mínima de 60 puntos según los siguientes criterios:

Cuadro 11. Estructuración planes de negocios

Criterios de elegibilidad	Puntajes parciales
Es una idea creativa e innovadora	25
Existe para su idea un nicho de mercado claro y definido.	25
Su idea generaría más de dos (2) empleos de manera directa y formal.	25
Asistencia al 75% de los talleres. (Criterio Obligatorio)	25
Total Puntos	100

Fuente: Autores del Proyecto

- Implementación de planes de negocios: De esta etapa serán beneficiadas 2000 empresas, la ponderación mínima requerida será de 80 puntos y los criterios de elegibilidad son los siguientes:

Cuadro 12. Ejecución Planes de Negocios

Criterios de elegibilidad	Puntajes parciales
Estructura de plan de negocios viable. (Financieramente, Comercialmente, Administrativamente y Legalmente y Capacidad de producción)	30
Acceso a consecución de recursos para poner en marcha su plan de negocios.	20
Asistencia mínima del 75% de los talleres de estructuración de planes de negocio. (Criterio obligatorio)	50
Total puntos	100

Fuente: Autores del Proyecto

- Criterios de elegibilidad de las empresas a fortalecer.

- **Sensibilización:** Tres mil (3000) empresas lideradas por mujeres, serán sensibilizadas por la Unidad Coordinadora del proyecto de acuerdo al siguiente perfil; (i) Estar matriculada y renovada en Cámara de Comercio;(ii) (iii) Activos superiores a 80.000.000 y/o ventas superiores a 100.000.000 millones anuales.
- **Asistencia técnica en construcción de plan de mejoramiento:** de esta etapa se beneficiaran 1000 empresas, las cuales son elegidas por una ponderación mínima de 60 puntos, de acuerdo a los siguientes criterios de elegibilidad.

Cuadro 13. Plan de mejoramiento

Contar con estados financieros actualizados (corte al año inmediatamente anterior a la solicitud) que permitan evidenciar una situación favorable en la empresa.	25
Empresas con potencial de crecimiento. (diagnostico)	50
Generación de al menos 5 empleos	25
Total puntos	100

Fuente: Autores del Proyecto

C. Descripción y componentes

- El proyecto está organizado en cuatro componentes que se ejecutarán según el cronograma y se concentrarán en las dos poblaciones objeto (Emprendedoras y Empresarias). El primero “Desarrollo de los mecanismos de intervención y promoción del Proyecto”. El segundo “Creación de empresas y acompañamiento a empresas en operación”. El tercer componente “Capacitación y aprovechamiento de tecnologías de

información y comunicación”. El cuarto componente “Evaluación y difusión de los resultados”.

• **Componente 1: Desarrollo de los mecanismos de intervención y promoción del Proyecto:** El propósito de este componente es adaptar un modelo de emprendimiento y sensibilizar e informar al mundo empresarial y potenciales beneficiarias del proyecto. Las actividades incluidas en este componente son las siguientes:

- Un estudio de diagnóstico inicial de empresarias en las cuatro ciudades.
- Transferencia modelo de intervención.
- Lanzamiento y convocatoria -sensibilización hacia el Proyecto (potenciales emprendedoras y mujeres líderes de empresas en operación) (60000 emprendedoras y 3000 empresarias)
- Formación general sobre el modelo de emprendimiento femenino (6000 mujeres)
- Diagnóstico de empresas en operación lideradas por mujeres. (1000 empresas)
- Taller para identificar oportunidades de negocios (tendencias, demanda externa, compras estatales) para las emprendedoras. (presidentes de instituciones públicas, gremios, gerentes etc.)
- Foros regionales con entidades financieras que estén dispuestas a cerrar la brecha de financiamiento que enfrentan las mujeres emprendedoras
- Establecer alianzas con las unidades de emprendimiento de las universidades regionales que promuevan la vinculación de sus profesores y estudiantes universitarios al Proyecto de emprendimiento.
- Creación de la portal Web del Proyecto. (link).

• **Componente 2: Creación de empresas y acompañamiento a empresas en operación:** El propósito de este componente es brindar acompañamiento que facilite la creación de empresas y el fortalecimiento de empresas en operación. Las actividades de este componente son las siguientes:

- Selección de potenciales emprendedoras a realizar plan de negocios.
- Foros "Buenas prácticas de emprendimiento femenino global.". (foros)
- Talleres de creatividad e innovación. (4000 emprendedoras)
- Capacitación y Asistencia técnica para elaboración de planes de negocio (3000 planes)
- Identificación de fuentes de financiación, y establecimiento de contactos para financiación de negocios.
- Asistencia técnica y acompañamiento en la implementación de los planes de negocio. (incluido comercialización)
- Apoyo participación en ferias o eventos de promoción comercial.
- Creación de una red regional de mentores para mujeres empresarias.
- Asistencia técnica en construcción de plan de mejoramiento en innovación de productos y/o procesos.

• **Componente 3: Capacitación y aprovechamiento de tecnologías de información y comunicación:** El propósito de este componente es que las potenciales emprendedoras y las empresas en operación utilicen y aprovechen las TICs para fortalecer sus negocios. Las actividades de este componente son las siguientes:

- Talleres de sensibilización en oportunidades de aplicación de TICs en las empresas. (6000 emprendedoras, 1000 empresarias)

- Asistencia técnica para el Diseño e implementación pagina Web y catalogo virtual para las empresas en operación.
- Divulgación de la oferta de Proyecto de capacitación virtual y realización de cursos virtuales.
- **Componente 4: Evaluación y difusión de los resultados:** El objetivo de este componente es documentar las metodologías y lecciones aprendidas y divulgar los resultados del Proyecto. Las actividades de este componente son las siguientes:
 - Producción de documento de memorias del Proyecto.
 - Recopilación y documentación de productos y metodologías de intervención del proyecto.
 - Consultoría en diseño de Imagen institucional de Proyecto y folletos informativos sobre el proyecto.
 - Organización y realización de eventos de cierre con las nuevas empresas creadas y fortalecidas en el proyecto en cada ciudad,
 - Evaluación final.

CONCLUSIONES

- El proyecto logra vincular y articular esfuerzos de diferentes fuentes de cooperación nacional e internacional, entre ellas el BANCO AMERICANO DE DESARROLLO BAD, Las Fundaciones Nacional de la Mujer donde se ejecutará el proyecto y la Gobernación de los Departamento entre otras.
- El proyecto generará sentido de apoyo incondicional al género femenino por parte de las diferentes fuentes que participaron en él, no solo de manera directa si no indirecta, el cual se espera perdure en el tiempo.
- La aprobación del proyecto por parte del cooperante internacional BAD, logra demostrar a los entes locales que la desigualdad de género es una de las barreras a ser eliminadas priorizando el desarrollo de proyectos de similares características.
- Las diferentes redes de apoyo en especial las Redes de Emprendimiento de las regiones donde se ejecutará el proyecto, encontraron en este la oportunidad de demostrar que pueden trabajar de manera articulada, en pro del beneficio de la región que representan, cumpliendo a cabalidad con lo reglamentado en la Ley 1014 de 2006, (Ley de Emprendimiento).
- El proyecto impulsará la creación de una Red de Mentores (empresarios exitosos con alta experiencia el direccionamiento y desarrollo de sus empresas), esta red de mentores permitirá que las beneficiarias del proyecto o nuevas empresarias, sean impulsadas a enfrentar un mercado sintiendo un respaldo moral y financiero.
- El proyecto promoverá el desarrollo de nuevos productos financieros, los cuales hoy en día son limitados, y además poco conocidos por quienes tienen la necesidad de adquirirlos.

- Disminuir la tasa de desempleo se convierte en los principales objetivos del proyecto, la generación de nuevas empresas trae consigo el incremento de nuevos puestos de trabajo de manera directa y así mismo mayor demanda de productos y servicios, creando beneficios de similares características en la cadena de valor.
- El desarrollo del proyecto permitirá que las mujeres reconozcan el importante papel que cumplen en la economía de una región y de un país, generando riqueza a la región a través de negocios de oportunidad y no de necesidad y adaptando su nuevo perfil de empresaria, al de madre y de esposa.

BIBLIOGRAFIA

CÁRDENAS DE SANTAMARÍA, María Consuelo. (2007) "Mal de muchas, ¡consuelo de ninguna!" Academia, Revista Latinoamericana de Administración, 38, pp 27-44.

Empresas matriculadas en la Fundación Nacional de la Mujer del 1 de Enero al 31 de Marzo de 2008 son 2.280 de las cuales 1.138 son de Mujeres 49.9%

MILOSAVLJEVIC, Vivian. (2007). Estadísticas para la equidad de género: magnitudes y tendencias para América Latina. CEPAL-UNIFEM.

Mujeres Colombianas en la Fuerza Laboral. Observatorio de Asuntos de Género. Boletín No. 4. Sept.-Oct. 2005.

VALENZUELA, María Elena (2005), "Informality and Gender in Latin America". International Labor Office (ILO) Working Paper #60. Policy Integration Department, ILO, Geneve.

Curso virtual de gestión de proyectos de Cooperacion Internacional Modulo 5. El Marco Lógico como Herramienta de formulacion de proyectos de Cooperacion Internacional. Junio de 2008.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico – OCDE (2002). Glosario de los principales términos sobre evaluación y gestión basada en resultados. Paris: OCDE – Comité de Asistencia al Desarrollo (CAD).

Corporación para el desarrollo de las microempresas taller formación de estructuradores de proyectos dirigidos al fortalecimiento de las Mipymes Mayo de 2007.

Accion social (2007) Direccion de Cooperacion Internacional. Manual de formulación de proyectos de Cooperación internacional.

Comisión Europea. (2001). Manual de gestión del ciclo de proyectos de cooperación al desarrollo: La aplicación del Marco Lógico. Madrid: Centro de Investigación y Cooperación para el desarrollo (CIDEAL) Segunda Edición.

<http://equidad.presidencia.gov.co/>

Anexo A. Normas generales aplicables a las cooperaciones técnicas no reembolsables

Artículo 1. Aplicación y alcance de las Normas Generales. (a) Estas Normas Generales establecen términos y condiciones aplicables en general a todas las cooperaciones técnicas no reembolsables del Banco, y sus disposiciones constituyen parte integrante de este Convenio. Cualquier excepción a estas Normas Generales será expresamente indicada en el texto de las Estipulaciones Especiales.

(b) Si alguna disposición de las Estipulaciones Especiales o del Anexo o los Anexos no guardare consonancia o estuviere en contradicción con estas Normas Generales, prevalecerá lo previsto en las Estipulaciones Especiales o en el Anexo respectivo. Cuando existiere falta de consonancia o contradicción entre disposiciones de las Estipulaciones Especiales y del Anexo o de los Anexos respectivos, prevalecerá el principio de que la disposición específica prima sobre la general.

Artículo 2. Condiciones previas al primer desembolso. (a) El primer desembolso de la Contribución está condicionado a que el Beneficiario, por sí o por medio del Organismo Ejecutor, haya:

(i) Designado uno o más funcionarios que puedan representarlo en todos los actos relacionados con la ejecución de este Convenio y haya hecho llegar al Banco ejemplares auténticos de las firmas de dichos representantes. Si se designaren dos o más funcionarios, corresponderá señalar si los designados pueden actuar separadamente o si tienen que hacerlo de manera conjunta;

(ii) Presentado una solicitud de desembolso, justificada por escrito; y

(iii) Presentado un cronograma para la utilización del Aporte.

(b) Si dentro de los cuatrocientos (400) días contados a partir de la vigencia de este Convenio, o de un plazo más amplio que las partes acuerden por escrito, no se

cumplieren las condiciones previas al primer desembolso establecidas en este Artículo y en las Estipulaciones Especiales, el Banco podrá poner término a este contrato dando al Beneficiario el aviso correspondiente.

Artículo 3. Forma de desembolsos de la Contribución.

(a) El Banco hará el desembolso de la Contribución al Beneficiario, por intermedio del Organismo Ejecutor, en la medida que éste lo solicite y justifique, a satisfacción del Banco, los gastos imputables a la Contribución.

(b) A solicitud del Beneficiario, por intermedio del Organismo Ejecutor, y cumplidos los requisitos establecidos en el inciso (a) anterior, en el Artículo 2 y en las Estipulaciones Especiales, el Banco podrá constituir un fondo rotatorio con cargo a la Contribución, que el Beneficiario, por intermedio del Organismo Ejecutor, deberá utilizar para cubrir los gastos del Proyecto imputables a la Contribución. El Beneficiario, por intermedio del Organismo Ejecutor, informará al Banco, dentro de los sesenta (60) días después del cierre de cada semestre, sobre el estado del fondo rotatorio.

(c) El Banco podrá renovar total o parcialmente el fondo rotatorio a medida que se utilicen los recursos si el Beneficiario, por intermedio del Organismo Ejecutor, así lo solicita y presenta al Banco, a satisfacción de éste, un detalle de los gastos efectuados con cargo al fondo, junto con la documentación sustentatoria correspondiente y una justificación de la solicitud.

Artículo 4. Gastos con cargo a la Contribución. La Contribución se destinará exclusivamente para cubrir las categorías que, con cargo a la misma, se establecen en el presupuesto del Proyecto incluido en el Anexo que describe el Proyecto. Sólo podrán cargarse a la Contribución los gastos reales y directos efectuados para la ejecución del Proyecto. No podrán cargarse gastos indirectos o servicios de funcionamiento general, no incluidos en el presupuesto de este Proyecto.

Artículo 5. Última Solicitud de Desembolso. El Organismo Ejecutor deberá presentar la última solicitud de desembolso de la Contribución acompañada de la documentación sustentatoria correspondiente, a satisfacción del Banco, por lo menos, treinta (30) días

antes de la fecha de expiración del plazo de desembolso establecido en las Estipulaciones Especiales de este Convenio o de la prórroga del mismo que las partes hubieran acordado por escrito. Esta última solicitud de desembolso deberá incluir la documentación sustentatoria para pagar el servicio de auditoría mencionado en el Artículo 11 de estas Normas Generales.

Artículo 6. Suspensión y cancelación de Desembolsos, y otras medidas.

(a) El Banco podrá suspender los desembolsos o cancelar la parte no desembolsada de la Contribución si llegara a surgir alguna de las siguientes circunstancias: (i) el incumplimiento por parte del Beneficiario de cualquier obligación estipulada en el presente Convenio; (ii) si se determina, en cualquier etapa, que existe evidencia suficiente para confirmar un hallazgo de que un empleado, agente o representante del Beneficiario, del Organismo Ejecutor o del Organismo Contratante, ha cometido un acto de fraude y corrupción durante el proceso de licitación, de negociación de un contrato o de la ejecución del contrato; y (iii) cualquier circunstancia que, a juicio del Banco, pudiera hacer improbable la obtención de los objetivos del Proyecto. En estos casos, el Banco lo notificará por escrito al Organismo Ejecutor a fin de que presente sus puntos de vista y después de transcurridos treinta (30) días de la fecha de la comunicación dirigida por el Banco, éste podrá suspender los desembolsos o cancelar la parte no desembolsada de la Contribución.

(b) En virtud de lo dispuesto en el párrafo (a) anterior, las partes acuerdan que en caso de producirse cambios institucionales o de organización en el Organismo Ejecutor que, a juicio del Banco, puedan afectar la consecución oportuna de los objetivos del Proyecto, el Banco revisará y evaluará las posibilidades de consecución de los objetivos y, a su discreción, podrá suspender, condicionar o cancelar los desembolsos de la Contribución.

(c) El Banco podrá cancelar la parte no desembolsada de la Contribución que estuviese destinada a una adquisición determinada de bienes, obras, servicios relacionados o servicios de consultoría, si en cualquier momento determinare que: (i) dicha adquisición se llevó a cabo sin seguir los procedimientos indicados en este Convenio; o (ii) representantes del Beneficiario, del Organismo Ejecutor o del Organismo Contratante incurrieron en cualquier acto de fraude y corrupción, ya sea durante el

proceso de selección del contratista, proveedor o consultor o durante la negociación o el período de ejecución del respectivo contrato, sin que, para corregir la situación, el Beneficiario hubiese tomado oportunamente medidas apropiadas, aceptables al Banco y acordes con las garantías de debido proceso establecidas en la legislación del país del Beneficiario.

(d) Para los efectos del inciso anterior, se entenderá que los actos de fraude y corrupción incluyen, pero no se limitan a, los siguientes actos: (i) una práctica corruptiva consiste en ofrecer, dar, recibir, o solicitar, directa o indirectamente, cualquier cosa de valor para influenciar las acciones de otra parte; (ii) una práctica fraudulenta es cualquier acto u omisión, incluyendo la tergiversación de hechos y circunstancias, que engañen, o intenten engañar, a alguna parte para obtener un beneficio financiero o de otra naturaleza o para evadir una obligación; (iii) una práctica coercitiva consiste en perjudicar o causar daño, o amenazar con perjudicar o causar daño, directa o indirectamente, a cualquier parte o a sus bienes para influenciar las acciones de una parte; y (iv) una práctica colusoria es un acuerdo entre dos o más partes realizado con la intención de alcanzar un propósito inapropiado, incluyendo influenciar en forma inapropiada las acciones de otra parte.

(e) Si se comprueba que, de conformidad con los procedimientos administrativos del Banco, cualquier firma, entidad o individuo ofertando por o participando en un proyecto financiado por el Banco incluyendo, entre otros, Beneficiario, oferentes, proveedores, contratistas, subcontratistas, solicitantes, consultores, Organismo Ejecutor u Organismo Contratante (incluidos sus respectivos funcionarios, empleados y representantes) ha cometido un acto de fraude o corrupción, el Banco podrá: (i) decidir no financiar ninguna propuesta de adjudicación de un contrato o de un contrato adjudicado para bienes, servicios relacionados y servicios de consultoría financiado por el Banco; (ii) suspender los desembolsos de la Contribución, como se describe en el inciso (a) anterior de estas Normas Generales, si se determina, en cualquier etapa que existe evidencia suficiente para confirmar un hallazgo de que un empleado, agente, o representante del Beneficiario, del Organismo Ejecutor o del Organismo Contratante ha cometido un acto de fraude o corrupción. (iii) cancelar la parte no desembolsada de la Contribución relacionada con un contrato, como se describe en el inciso (c) anterior de estas Normas Generales, cuando

exista evidencia de que el representante del Beneficiario no ha tomado las medidas correctivas adecuadas en un período de tiempo que el Banco considere razonable, y de conformidad con las garantías de debido proceso establecidas en la legislación del país del Beneficiario; (iv) emitir una amonestación en el formato de una carta formal de censura a la conducta de la firma, entidad o individuo; (v) declarar a una persona, entidad o firma inelegible, en forma permanente o por un determinado período de tiempo, para que se le adjudiquen contratos bajo proyectos financiados por el Banco, excepto bajo aquellas condiciones que el Banco considere ser apropiadas; (vi) remitir el tema a las autoridades pertinentes encargadas de hacer cumplir las leyes; y/o (vii) imponer otras sanciones que considere ser apropiadas bajo las circunstancias del caso, incluyendo la imposición de multas que representen para el Banco un reembolso de los costos vinculados con las investigaciones y actuaciones. Dichas sanciones podrán ser impuestas en forma adicional o en sustitución de otras sanciones.

(f) La imposición de cualquier medida que sea tomada por el Banco de conformidad con las disposiciones referidas anteriormente podrá hacerse de forma pública o privada.

(g) Lo dispuesto en los incisos (a) y (c) anteriores no afectará las cantidades que el Banco se haya comprometido específicamente por escrito, con el Beneficiario o el Organismo Ejecutor o el Organismo Contratante, en su caso, a suministrar con cargo a los recursos de la Contribución para hacer pagos a un proveedor de bienes y servicios relacionados o servicios de consultoría. El Banco podrá dejar sin efecto el compromiso indicado en este inciso (g) cuando hubiese determinado a su satisfacción que, con motivo del proceso de selección, la negociación o ejecución del contrato para la adquisición de los citados bienes o servicios relacionados o servicios de consultoría, ocurrieron uno o más de los actos de fraude y corrupción a que se refiere el inciso (d) de este Artículo.

Artículo 7. Tasa de cambio para proyectos financiados con fondos denominados en dólares.

(a) Desembolsos: (i) La equivalencia en dólares de otras monedas convertibles en que puedan ser hechos los desembolsos de la Contribución, se calculará aplicando la tasa de cambio vigente en el mercado en la fecha del desembolso; y (ii) La equivalencia en dólares de la moneda local u otras monedas no convertibles, en caso de proyectos

regionales, en que puedan ser hechos los desembolsos de la Contribución, se calculará aplicando, en la fecha del desembolso, la tasa de cambio que corresponda al entendimiento vigente entre el Banco y el respectivo país para los efectos de mantener el valor de esta moneda u otras monedas no convertibles, en caso de proyectos regionales, en poder del Banco.

(b) Gastos efectuados: (i) La equivalencia en dólares de un gasto que se efectúe en monedas convertibles se calculará aplicando la tasa de cambio vigente en el mercado en la fecha en que se efectúe el pago del respectivo gasto. (ii) La equivalencia en dólares de un gasto que se efectúe en moneda local, u otras monedas no convertibles, en caso de proyectos regionales, se calculará, aplicando, en la fecha en que se efectúe el pago del respectivo gasto, la tasa de cambio que corresponda al entendimiento vigente entre el Banco y el respectivo país para los efectos de mantener el valor de esta moneda en poder del Banco. (iii) Para los efectos de los incisos (i) y (ii) anteriores, se entiende que la fecha de pago del gasto es aquélla en la que el Beneficiario, Organismo Ejecutor, o cualesquiera otras personas naturales o jurídicas a quienes se les haya delegado la facultad de efectuar gastos, efectúe los pagos respectivos en favor del contratista, Consultor o proveedor.

Artículo 8. Tasa de cambio para proyectos financiados con fondos constituidos en monedas convertibles diferentes al dólar.

(a) Desembolsos. El Banco podrá convertir la moneda desembolsada con cargo a los recursos del fondo en fideicomiso indicado en las Estipulaciones Especiales en: (i) Otras monedas convertibles aplicando la tasa de cambio vigente en el mercado en la fecha del desembolso; o (ii) La moneda local u otras monedas no convertibles, en caso de proyectos regionales, aplicando, en la fecha del desembolso, el siguiente procedimiento: (A) se calculará la equivalencia de la moneda del fondo en fideicomiso indicado en las Estipulaciones Especiales en dólares aplicando la tasa de cambio vigente en el mercado; (B) posteriormente, se calculará la equivalencia de estos dólares en moneda local u otras monedas no convertibles, en caso de proyectos regionales, aplicando la tasa de cambio que corresponda al entendimiento vigente entre el Banco y el respectivo país para los efectos de mantener el valor de esta moneda en poder del Banco.

(b) Gastos efectuados: (i) La equivalencia en la moneda del fondo en fideicomiso indicado en las Estipulaciones Especiales, de un gasto que se efectúe en monedas convertibles se calculará aplicando la tasa de cambio vigente en el mercado en la fecha en que se efectúe el pago del respectivo gasto. (ii) La equivalencia en la moneda del fondo en fideicomiso indicado en las Estipulaciones Especiales, de un gasto que se efectúe en moneda local u otras monedas no convertibles, en caso de proyectos regionales, se calculará de la siguiente forma: (A) se calculará la equivalencia en dólares del gasto aplicando, en la fecha en que se efectúe el pago del respectivo gasto, la tasa de cambio que corresponda al entendimiento vigente entre el Banco y el respectivo país para los efectos de mantener el valor en dólares de dicha moneda local en poder del Banco; (B) posteriormente, se calculará la equivalencia en la moneda del fondo en fideicomiso indicado en las Estipulaciones Especiales del valor del gasto en dólares aplicando a éste la tasa de cambio vigente en el mercado en la fecha en que se efectúe el pago del respectivo gasto. (iii) Para los efectos de los incisos (i) y (ii) anteriores, se entiende que la fecha de pago del gasto es aquélla en que el Beneficiario, Organismo Ejecutor, o cualesquiera otras personas naturales o jurídicas a quienes se les haya delegado la facultad de efectuar gastos, efectúe los pagos respectivos en favor del contratista, Consultor o proveedor.

Artículo 9. Otras obligaciones contractuales de los Consultores. En adición a los requisitos especiales incluidos en las Estipulaciones Especiales, en el o los Anexos y en los respectivos términos de referencia, el Organismo Ejecutor acuerda que los contratos que se suscriban con los Consultores establecerán igualmente las obligaciones de éstos de:

(a) Hacer las aclaraciones o ampliaciones que el Organismo Ejecutor o el Banco estimen necesarias acerca de los informes que tienen obligación de presentar los Consultores, dentro de los términos de referencia que se establezcan en sus respectivos contratos;

(b) Suministrar al Organismo Ejecutor y al Banco cualquier información adicional que cualquiera de éstos razonablemente le soliciten en relación con el desarrollo de sus trabajos;

(c) En el caso de consultores internacionales, desempeñar sus trabajos en forma integrada con el personal profesional local que asigne o contrate el Beneficiario para participar en la realización del Proyecto, a fin de alcanzar a la terminación de los trabajos, un adiestramiento técnico y operativo de dicho personal;

(d) Ceder al Banco los derechos de autor, patentes y cualquier otro derecho de propiedad industrial, en los casos en que procedan esos derechos, sobre los trabajos y documentos producidos por los Consultores dentro de los contratos de consultoría financiados con los recursos del Proyecto; y

(e) No obstante lo estipulado en el inciso (d) anterior, para dar la difusión oportuna de los resultados del Proyecto, el Banco autoriza al Beneficiario o al Organismo Ejecutor, el derecho de uso y aprovechamiento de los productos de las consultorías financiadas con recursos del Proyecto, en el entendido de que el Beneficiario o el Organismo Ejecutor utilizarán dichos productos de consultoría sujeto a lo establecido en el Artículo 15 de estas Normas Generales.

Artículo 10. Adquisición de bienes y servicios.

(a) Con cargo a la Contribución y hasta por el monto destinado para tal fin en el presupuesto incluido en el Anexo que describe el Proyecto, el Beneficiario podrá adquirir los bienes y servicios (diferentes de los de consultoría) previstos en el Proyecto.

(b) Cuando los bienes y servicios (diferentes de los de consultoría) que se adquieran o contraten para el Proyecto se financien con recursos del Aporte, el Beneficiario utilizará, en lo posible, procedimientos que permitan la participación de varios proponentes y prestará debida atención a los aspectos de economía, eficiencia y razonabilidad de precios.

(c) Cuando se utilicen otras fuentes de financiamiento que no sean los recursos de la Contribución ni los del Aporte, el Beneficiario podrá convenir con el financiador el procedimiento que deba seguirse para la adquisición de bienes y servicios. Sin embargo, a solicitud del Banco, el Beneficiario deberá demostrar la razonabilidad tanto del precio pactado o pagado por la adquisición de dichos bienes y servicios, como de las

condiciones financieras de los créditos. El Beneficiario deberá demostrar, asimismo, que la calidad de los bienes satisface los requerimientos técnicos del Proyecto.

(d) Durante la ejecución del Proyecto, los bienes a que se refiere el inciso (a) anterior se utilizarán exclusivamente para la realización del Proyecto.

(e) Los bienes comprendidos en el Proyecto serán mantenidos adecuadamente de acuerdo con normas técnicas generalmente aceptadas dentro de un nivel compatible con los servicios que deban prestar.

Artículo 11. Estados financieros.

(a) En el caso de que el plazo de ejecución del Proyecto sea superior a un (1) año y el monto de la Contribución superior al equivalente de un millón quinientos mil dólares (US\$1.500.000), el Beneficiario, por medio del Organismo Ejecutor, se compromete a presentar a satisfacción del Banco: (i) Estados financieros anuales, y uno final, relativos a los gastos del Proyecto efectuados con cargo a la Contribución y al Aporte. Dichos estados financieros se presentarán dictaminados por auditores independientes, aceptable para el Banco y de acuerdo con normas satisfactorias para éste; (ii) Los estados financieros anuales deberán ser presentados dentro de los noventa (90) días siguientes a la fecha en que concluya cada año de ejecución, comenzando con el ejercicio económico correspondiente al año fiscal en que se hayan iniciado los desembolsos de la Contribución; y el final, dentro de los noventa (90) días siguientes a la fecha del último desembolso de la Contribución. Estos plazos sólo podrán ser prorrogados con el consentimiento escrito del Banco; (iii) El Banco podrá suspender los desembolsos de la Contribución en el caso de no recibir, a su satisfacción, los estados financieros anuales dentro de los plazos establecidos en el inciso (ii) anterior o de la prórroga de dichos plazos que hubiese autorizado.

(b) En el caso de que el plazo de ejecución del Proyecto no exceda de un (1) año o el monto de la Contribución sea igual o inferior al equivalente de un millón quinientos mil dólares (US\$1.500.000), el Beneficiario, por medio del Organismo Ejecutor, se compromete a presentar a satisfacción del Banco y dentro de los noventa (90) días siguientes a la fecha del último desembolso de la Contribución, un estado financiero

relativo a los gastos del Proyecto efectuados con cargo a la Contribución y al Aporte, dictaminado por auditores independientes aceptables al Banco y de acuerdo con normas satisfactorias para éste.

Artículo 12. Control interno y registros. El Beneficiario, el Organismo Ejecutor, o el Organismo Contratante, según corresponda, deberá mantener un adecuado sistema de controles internos contables y administrativos. El sistema contable deberá estar organizado de manera que provea la documentación necesaria para verificar las transacciones y facilitar la preparación oportuna de los estados financieros e informes. Los registros del Proyecto deberán ser conservados por un período mínimo de tres (3) años después del último desembolso de la Contribución de manera que: (a) permitan identificar las sumas recibidas de las distintas fuentes; (b) consignen, de conformidad con el catálogo de cuentas que el Banco haya aprobado, cuando corresponda, las inversiones en el Proyecto, tanto con los recursos de la Contribución como con los demás fondos que deban aportarse para su total ejecución; (c) incluyan el detalle necesario para identificar las obras realizadas, los bienes adquiridos y los servicios contratados, así como la utilización de dichas obras, bienes y servicios; (d) dichos documentos incluyan la documentación relacionada con el proceso de licitación y la ejecución de los contratos financiados por el Banco, lo que comprende, pero no se limita a, los llamados a licitación, los paquetes de ofertas, los resúmenes, las evaluaciones de las ofertas, los contratos, la correspondencia, los productos y borradores de trabajo y las facturas, incluyendo documentos relacionados con el pago de comisiones, y pagos a representantes, consultores y contratistas; y (e) demuestren el costo de las inversiones en cada categoría y el progreso del Proyecto.

Artículo 13. Inspecciones. (a) El Banco podrá establecer los procedimientos de inspección que juzgue necesarios para asegurar el desarrollo satisfactorio del Proyecto.

(b) El Beneficiario, el Organismo Ejecutor y el Organismo Contratante, en su caso, deberán permitir al Banco que inspeccione en cualquier momento el Proyecto, el equipo y los materiales correspondientes y revise los registros y documentos que el Banco estime pertinente conocer. El personal que envíe o designe el Banco para el cumplimiento de este propósito como investigadores, representantes o auditores o expertos deberá contar

con la más amplia colaboración de las autoridades respectivas. Todos los costos relativos al transporte, salario y demás gastos de dicho personal, serán pagados por el Banco.

(c) El Beneficiario, el Organismo Ejecutor o el Organismo Contratante, en su caso, deberán proporcionar al Banco, si un representante autorizado de éste lo solicita, todos los documentos, incluidos los relacionados con las adquisiciones, que el Banco pueda solicitar razonablemente. Adicionalmente, el Beneficiario, el Organismo Ejecutor y el Organismo Contratante deberán poner a la disposición del Banco, si así se les solicita con una anticipación razonable, su personal para que respondan a las preguntas que el personal del Banco pueda tener de la revisión o auditoría de los documentos. El Beneficiario, el Organismo Ejecutor o el Organismo Contratante, en su caso, deberá presentar los documentos en un tiempo preciso, o una declaración jurada en la que consten las razones por las cuales la documentación solicitada no está disponible o está siendo retenida.

(d) Si el Beneficiario, el Organismo Ejecutor o el Organismo Contratante, en su caso, se rehúsa a cumplir con la solicitud presentada por el Banco, o de alguna otra forma obstaculiza la revisión del asunto por parte del Banco, el Banco, bajo su sola discreción, podrá adoptar las medidas que considere apropiadas en contra del Beneficiario, el Organismo Ejecutor o el Organismo Contratante, según sea del caso.

Artículo 14. Otros compromisos. El Beneficiario, por medio del Organismo Ejecutor, asimismo, deberá:

(a) Proporcionar a los Consultores y a los expertos locales, servicios de secretaría, oficinas, útiles de escritorio, comunicaciones, transporte y cualquier otro apoyo logístico que requieran para la realización de su trabajo;

(b) Presentar al Banco copia de los informes de los Consultores y sus observaciones sobre los mismos;

(c) Suministrar al Banco cualquier otra información adicional ó informes jurídicos que éste razonablemente le solicite respecto de la realización del Proyecto y de la utilización de la Contribución y del Aporte; y

(d) Mantener informado al Representante del Banco en el respectivo país o países sobre todos los aspectos del Proyecto.

Artículo 15. Publicación de documentos. Cualquier documento a ser emitido bajo el nombre del Banco o usando su logotipo, que se desee publicar como parte de un proyecto especial, proyecto conjunto, esfuerzo de investigación o cualquier otra actividad financiada con los recursos del Proyecto, deberá ser aprobado previamente por el Banco.

Artículo 16. Supervisión en el terreno. Sin perjuicio de la supervisión de los trabajos del Proyecto que lleve a cabo el Organismo Ejecutor, el Banco podrá realizar la supervisión del Proyecto en el terreno, por medio de su Representación en el país o países de los funcionarios que designe para tal efecto.

Artículo 17. Alcance del compromiso del Banco. Queda entendido que el otorgamiento de la Contribución por el Banco no implica compromiso alguno de su parte para financiar total o parcialmente cualquier proyecto o proyecto que directa o indirectamente pudiera resultar de la realización del Proyecto.

Artículo 18. Arbitraje. Para la solución de cualquier controversia que se derive de este Convenio y que no se resuelva por acuerdo entre las partes, éstas se someten incondicional e irrevocablemente al siguiente procedimiento y fallo arbitrales:

(a) Composición del Tribunal. El Tribunal de Arbitraje se compondrá de tres (3) miembros, que serán designados en la forma siguiente: uno, por el Banco, otro, por el Beneficiario, y un tercero, en adelante denominado el "Dirimente", por acuerdo directo entre las partes, o por intermedio de los respectivos árbitros. Si las partes o los árbitros no se pusieren de acuerdo con respecto a la persona del Dirimente, o si una de las partes no pudiera designar árbitros, el Dirimente será designado a petición de cualquiera de las partes por el Secretario General de la Organización de los Estados Americanos. Si una de

las partes no designare árbitro, éste será designado por el Dirimente. Si alguno de los árbitros designados o el Dirimente no quisiere o no pudiere actuar o seguir actuando, se procederá a su reemplazo en igual forma que para la designación original. El sucesor tendrá las mismas funciones y atribuciones que el antecesor.

(b) Iniciación del Procedimiento. Para someter la controversia al procedimiento de arbitraje, la parte reclamante dirigirá a la otra una comunicación escrita exponiendo la naturaleza del reclamo, la satisfacción o reparación que persigue y el nombre del árbitro que designa. La parte que hubiere recibido dicha comunicación deberá, dentro del plazo de cuarenta y cinco (45) días, comunicar a la parte contraria el nombre de la persona que designe como árbitro. Si dentro del plazo de treinta (30) días contados desde la entrega de la comunicación referida al reclamante, las partes no se hubieren puesto de acuerdo en cuanto a la persona del Dirimente, cualquiera de ellas podrá recurrir ante el Secretario General de la Organización de los Estados Americanos para que éste proceda a la designación.

(c) Constitución del Tribunal. El Tribunal de Arbitraje se constituirá en Washington, Distrito de Columbia, Estados Unidos de América, en la fecha que el Dirimente designe y, constituido, funcionará en las fechas que fije el propio Tribunal.

(d) Procedimiento. (i) El Tribunal sólo tendrá competencia para conocer de los puntos de la controversia. Adoptará su propio procedimiento y podrá por propia iniciativa designar los peritos que estime necesarios. En todo caso, deberá dar a las partes la oportunidad de presentar exposiciones en audiencia. (ii) El Tribunal fallará en conciencia, basándose en los términos del Convenio, y pronunciará su fallo aún en el caso de que alguna de las partes actúe en rebeldía.

(iii) El fallo se hará constar por escrito y se adoptará con el voto concurrente de dos miembros del Tribunal, por lo menos. Deberá dictarse dentro del plazo de sesenta (60) días a partir de la fecha del nombramiento del Dirimente, a menos que el Tribunal determine que por circunstancias especiales e imprevistas debe ampliarse dicho plazo. El fallo será notificado a las partes mediante comunicación suscrita, cuando menos, por dos miembros del Tribunal. Las partes acuerdan que cualquier fallo del Tribunal deberá

cumplirse dentro del plazo de treinta (30) días a partir de la fecha de la notificación, tendrá mérito ejecutivo y no admitirá recurso alguno.

(e) Gastos. Los honorarios de cada árbitro serán cubiertos por la parte que lo hubiere designado y los honorarios del Dirimiente serán cubiertos por ambas partes en igual proporción. Antes de constituirse el Tribunal, las partes acordarán los honorarios de las demás personas que de mutuo acuerdo convengan que deben intervenir en el procedimiento de arbitraje. Si el acuerdo no se produjere oportunamente, el propio Tribunal fijará la compensación que sea razonable para dichas personas, tomando en cuenta las circunstancias. Cada parte sufragará sus costos en el procedimiento de arbitraje, pero los gastos del Tribunal serán sufragados por las partes en igual proporción. Toda duda respecto a la división de los gastos o a la forma en que deban pagarse será resuelta sin ulterior recurso por el Tribunal.

(f) Notificaciones. Toda notificación relativa al arbitraje o al fallo será hecha en la forma Boletín de Prensa. Mercado Laboral por Sexo. Gran Encuesta de Hogares. DANE. Abril 2008.