Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO (FINAL)

ENERO 2013 - JUNIO 2013

SECCIÓN 1: SÍNTESIS DEL PROYECTO

NOMBRE DEL PROYECTO: Programa Integral de Apoyo a las PYMEs para Acceso al Mercado de EE.UU.

Nro. Proyecto: CO-M1026 - Nro. Operación: ATN/ME-10510-CO

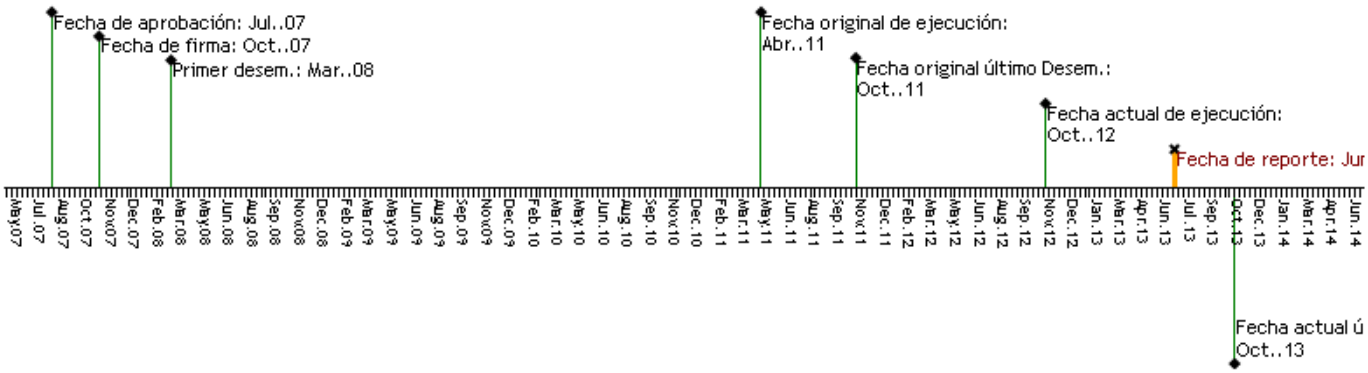
Resultado: Establecer un modelo de asistencia a las PYMEx para el aprovechamiento sistemático de las oportunidades que brinda el TLC con EE.UU. y que satisfaga sus demandas y necesidades en relación al cumplimiento de los requisitos técnicos exigidos para la exportación a ese mercado y el uso de nuevas tecnologías de acceso

País Administrador	País Beneficiario	Grupo	Subgrupo
COLOMBIA	COLOMBIA	SME - Desarrollo de la pequeña y mediana empresa	TRIN - Comercio exterior e inversión

Agencia Ejecutora: Universidad Nacional Abierta y a Distancia

Líder equipo de diseño: Ternent, Christine Marie
Líder equipo de supervisión: Ternent, Christine Marie

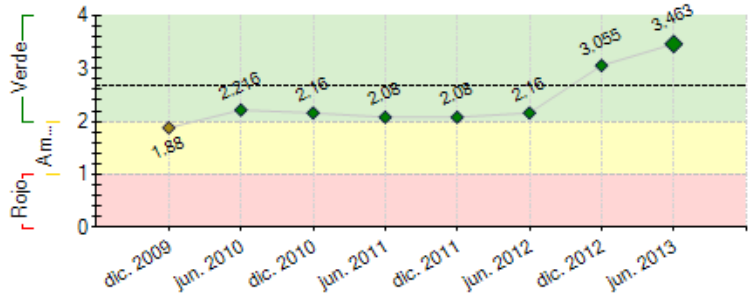
CRONOLOGÍA DE EVENTOS



RECURSOS

	Aprobado	Cancelado	Desembolsado
FOMIN	$848,412.00	$180,887.25	$667,524.75
Contrapartida	$630,588.00	$0.00	$588,909.00

PUNTAJE DE DESEMPEÑO



----- Promedio desempeño FOMIN

SECCIÓN 2: RESULTADOS Y LOGROS

Desempeño del proyecto una vez terminado

Desempeño del Proyecto.

El Programa logró la sensibilización a 8729 empresarios acerca de los requerimientos técnicos de acceso y nuevas oportunidades generadas a través del TLC; se inscriben 958 empresas y de estas se habilita el TPE a 713 empresas, de las cuales 398 lo diligencian, luego comienzan el proceso de elaboración del PART culminando dicho proceso 190 empresas de diferentes sectores económicos; de las empresas que obtuvieron el diagnóstico al final del programa 87 PYMEx efectúan las implementaciones de los PART.

Actividades: proceso de sensibilización, acompañamiento permanente a los empresarios, consecución de consultores expertos que se constituyeron en la base del conocimiento para los empresarios y la principal guía para su proceso exportador, la elaboración de 78 fichas técnicas.

Productos del conocimiento: metodología TPE, fichas técnicas, metodología PART, ranking de 590 productos con potencial exportador, metodología para el apoyo a las empresas de servicios, base de datos empresarial.

Riesgos del programa:

- La falta de experiencia de UNAD en este tipo de programas. Hoy día la UNAD incorpora la experiencia como parte del currículo del nuevo programa de Negocios Internacionales.
- La no firma del TLC. La cual perdió su vigencia en mayo de 2012 cuando comenzó su aplicación, con la firma del TLC, se abren nuevas oportunidades para las PYMEs colombianas.
- No se conseguían perfiles requeridos de consultores. Alianza con la Cámara de Comercio para formar y capacitar a los consultores para que pudieran atender de manera sectorial.
- No se tuvo en cuenta en el diseño del Programa el componente de comercialización, dicho riesgo se fue mitigando al comenzar las plataformas exportadoras.

Sostenibilidad del Programa:

1. **Trabajar la sostenibilidad financiera del proyecto:** Es necesario obtener recursos para el componente II a través de otras fuentes.
2. **Rol de UNAD a futuro en temas empresariales:** Por su experiencia, metodología virtual y capilaridad en todo el país, permite colocar a disposición de las empresas los conocimientos generados por el Proyecto.
3. Página WEB del Proyecto: Es necesario establecer cómo será la sostenibilidad de la información dispuesta en la página WEB del Proyecto.
4. Carrera de Negocios Internacionales: La UNAD ha asumido este componente dentro de su oferta institucional.
5. Registro de PYMEx usuarias de proyectos: Contar con la base de datos organizada como el insumo para futuros programas de apoyo a las PYMEs.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

Siglas: TLC= Tratado de Libre Comercio. TPE= Test de potencial exportador. PART-Planes de Adecuación a Requisitos Técnicos. UNAD= Ejecutor: Universidad Nacional Abierta y a Distancia.

El proyecto tuvo muchas dificultades de arranque y, por ello, se le dió una prórroga de 18 meses. Entre las dificultades se encuentra, además de lo mencionado por el Ejecutor, que la UNAD no sólo no tenía experiencia sino que tuvo problemas de ejecucion con algunos de los consultores inicialmente contratados. El despegue del proyecto se dió después de la Evaluación Intermedia y hay que indicar claramente que fue dicha Evaluación la que permitió a la Especialista y al Ejecutor tomar decisiones de fondo sobre el rumbo del proyecto y lograr terminar con éxito y con mucho reconocimiento entre los actores de comercio exterior del país. Tan es así que el gremio de exportadores, Analdex, firmó al final un convenio con la UNAD para darle sostenibilidad al proyecto.

Importante anotar el rol que jugaron Proexport (Responsable del Gobierno por las Exportaciones) y Analdex en el consejo asesor, para asegurar que todo lo técnico fuera válido. También el Director que tomó el proyecto, como experto técnico, fue fundamental para asociarse con otras entidades y lograr los resultados.

Este proyecto, a diferencia de los dos otros que se hicieron al mismo tiempo (Perú y República Dominicana), introdujo dos conceptos: el primero sobre la necesidad de apoyar la adecuación de líneas de productos y no productos únicos cuando el tejido empresarial es más industrial que agrícola y el segundo sobre cómo trabajar con grupos de empresas en un mismo sector y no sólo con empresas individuales. Las alianzas con cámaras de comercio y gremios como el del calzado y cuero, fueron críticos para lograr llegar a los empresarios con capacidad.

Aunque el ejecutor indica que no se tuvo en cuenta en el diseño del proyecto el subsidio a la asesoría en comercialización, se debe indicar que, desde el punto de vista de la jefe de equipo de supervisión y del evaluador, ese es un tema que otros abordan en el país, mientras que el tema de superación de requisitos no arancelarios es un tema que nadie más atiende y que es un eslabón final cuando ya se tienen clientes y productos. La comercialización la ayuda a realizar Proexport, gremios, cámaras de comercio y otros.

Tal vez el resultado más importante de este proyecto es haber logrado, sin que estuviera en el diseño que esta Universidad que está presente en 1020 de los 1099 municipios de Colombia, que ha sido pionera en la educación a distancia y que llega a los estratos más pobres y alejados del país, haya incorporado la carrera de comercio exterior, además contratando al Director del Proyecto ya como Decano de la Universidad, lo que, a su vez, ayudará a democratizar el acceso a la carrera de comercio internacional en Colombia. La viceministra de Comercio Exterior expresó su interés en el futuro del proyecto como también el Director de la Oficina de Implementación de TLCs.

Un segundo resultado es la creación de una especialización de consultores en el tema que antes no existían y que ahora permite que estos temas puedan ser asesorados por consultores idóneos nacionales e internacionales. En este proceso fue importante el intercambio con el proyecto en Perú.

Evaluación final
ATN/ME-10510-CO

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios del evaluador

Evaluación final http://mif.iadb.org/file.aspx?DOCNUM=38873836

SECCIÓN 3: INDICADORES

	Indicadores		Línea de base	Planeado	Logrado	Porcentaje
Resultado: Establecer un modelo	R.1	Porcentaje de las PYMEx inscritas, sensibilizadas e informadas expresan interés en iniciar preparación	0	50	74.4	149 %

de asistencia a las PYMEx para el aprovechamiento sistemático de las oportunidades que brinda el TLC con EE.UU. y que satisfaga sus demandas y necesidades en relación al cumplimiento de los requisitos técnicos exigidos para la exportación a ese mercado y el uso de nuevas tecnologías de acceso **Clasificación:** Muy Satisfactorio		para el proceso de exportación a EEUU (tienen test habilitado).				
	R.2	Porcentaje de empresas atendidas (del componente 2 y 3) que reportan que el proyecto ha tenido un impacto positivo en iniciar o aumentar sus exportaciones en mercados seleccionados (encuensta).	0	80	81.6	102 %
	R.3	Al menos el 50% de las PYMEx que diligenciaron el test de potencial cuentan con un diagnóstico.	0	50	95.5	191 %
	R.4	El Modelo demostrativo de asistencia a PYMEx (a) es incorporado parcialmente dentro de los servicios regulares de la entidad ejecutora y (b) replicado por al menos otra institución, en otra de sus partes.	0	2	17	850 %

Componente 1: PYMEx en capacidad de desarrollar exportaciones sensibilizadas y seleccionadas **Peso:** 20% **Clasificación:** Muy Satisfactorio	**C1.I1**	Funcionarios de primer nivel de PYMEx informados sobre los requerimientos técnicos de acceso y nuevas oportunidades comerciales generadas por el TLC.	0	5000	8729	175 %
	C1.I2	PYMEx informadas manifiestan interés por participar del proyecto.	0	1200	1503	125 %
	C1.I3	Empresas indican conocer importancia de RNA's con base en los talleres / eventos de difusión	0	1200	1503	125 %

Componente 2: PYMEx diagnosticadas y asesoradas técnicamente para el cumplimiento de los requisitos para exportar a EE.UU. **Peso:** 50% **Clasificación:** Satisfactorio	**C2.I1**	Número de empresas en que el test de potencial exportador es aplicado (de las 1.200 identificadas e informadas en el componente I)	0	270	398	147 %
	C2.I2	Planes de Adecuación a los Requerimientos Técnicos -PART- del mercado de EE.UU. diseñados para empresas que realizaron el test exportador.	0	200	190	95 %
	C2.I3	Empresas y productos acceden a servicios relacionados con la superación de requisitos técnicos de acceso a mercados, financiados parcialmente por el Proyecto.	0	120	190	158 %

Componente 3: Capacitación y Asesoría Técnica en base al uso de nuevas tecnologíaspara acceso al mercado de EE.UU. **Peso:** 10% **Clasificación:** Muy Satisfactorio	**C3.I1**	Empresas a las que se les diseña los Planes de Adecuación a los Requerimientos Técnicosel -PART-, se capacitan en el manejo de nuevas tecnologías (Introducción de nuevas tecnologías (E-Commerce, Logística, Marketing, Asuntos Legales y fiscales, Inglés básico)	0	120	182	152 %
	C3.I2	Número de empresas que implementan los Planes de Adecuación a los Requerimientos Técnicos -PART- acceden a la co-financiación de la asesoría técnica a Distancia de servicios de exportación (Empresas con PARTs implementados = 120, 60% = 72)	0	72	87	121 %

Componente 4: Coordinación interinstitucional realizada **Peso:** 20% **Clasificación:** Satisfactorio	**C4.I1**	Mecanismo de coordinación con proyectos nacionales y regionales establecido.	0	1	1	100 %
	C4.I2	Ejecución de al menos un proyecto con otra institucion	0	1	1	100 %
	C4.I3	Estrategia de alianzas con otras instituciones nacionales para la sostenibilidad del proyecto, establecida.	0	1	1	100 %
	C4.I4	Estrategia de sostenibilidad definida y acordada en todos los componentes del programa	0	1	1	100 %

	Hitos	Planeado	Fecha de cumplimiento	Logrado	Fecha alcanzada	Estado
H1	Condiciones previas	8	Abr. 2008	8	Feb. 2008	Logrado

FACTORES CRÍTICOS QUE HAN AFECTADO EL DESEMPEÑO

[X] Capacidad institucional de la Agencia Ejecutora
[X] Desempeño inadecuado de proveedores de servicios/contratistas
[X] Cambios en las políticas del Banco
[X] Diseño del proyecto/Componentes
[X] Dificultades en adquisiciones
[X] Desempeño inadecuado de consultores

SECCIÓN 4: RIESGOS

RIESGOS CRÍTICOS GESTIONADOS DURANTE LA IMPLEMENTACIÓN

NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO: Bajo **NÚMERO TOTAL DE RIESGOS:** 5 **RIESGOS VIGENTES:** 0 **RIESGOS NO VIGENTES:** 3 **RIESGOS MITIGADOS:** 2

SECCIÓN 5: SOSTENIBILIDAD

Probabilidad de que exista sostenibilidad después de terminado el proyecto: MP - Muy Probable
El interés de la Viceministra de Comercio Exterior, del Director de la Oficina para la Implementación de TLCs, el convenio con el gremio de exportadores - Analdex-, los convenios con cámaras de comercio y gremios y la incorporación de la carrera de comercio exterior como parte de la oferta de la Universidad, asegura una sostenibilidad en el tiempo. Existe la necesidad de lograr vender los servicios para autogenerar ingresos y esa actividad aún no es clara pero el Rector de la Universidad está comprometido con la búsqueda de dichos recursos como es el caso del Convenio con Analdex.

FACTORES CRÍTICOS QUE PUEDEN AFECTAR LA SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO

Factor	Comentarios
[X] Falta de un **mercado** para los servicios y/o actividades desarrollados por el proyecto (baja capacidad de pago o demanda por tales servicios)	

Acciones implementadas relativas a la sostenibilidad:

1. Sostenibilidad Técnica/Operativa del proyecto:
- El PROGRAMA UNAD-BID-FOMIN se incorporó a la UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA, como Programa Institucional de la ECACEN y como un Programa de extensión de la Vicerrectoría de Desarrollo Regional y Proyección Comunitaria.

- En la estrategia de internacionalización de la UNAD se podría promover la ejecución de una fase avanzada del Programa
2. Sostenibilidad institucional
- La UNAD como organismo ejecutor, ha ampliado sus conocimientos y experiencia en el desarrollo del tema de internacionalización de las empresas, permitiendo la ampliación de la cobertura y la articulación con otras instituciones.
- Fortalecimiento de vínculos con gremios sectoriales y empresarios.
- Articulación interinstitucional, reflejado en 13 convenios marco y específicos.
3. Sostenibilidad Financiera
- La posibilidad de generar ingresos suficientes para cubrir los costos del Programa.
- Con participación de todas las partes involucradas en el Programa, cabrá reflexionar sobre los aportes que podrían realizar los distintos actores para contribuir a la viabilidad financiera.

Plan de Sostenibilidad

SECCIÓN 6: CONOCIMIENTO

Lessons learned	Relativa a	Autor
1. Es fundamental, como se hizo, tener a un experto en el tema cerca al Especialista para su asesoría. En este caso, se logró con un consultor que fue parte del diseño que luego también realizó las evaluaciones intermedia y final y estuvo siempre dispuesto a responder preguntas por email y teléfono, acercar información y expertise al Proyecto y ayudar a revisar nuevos esquemas para lograr una mejor ejecución. Sin ese tipo de asesoría especializada hubiera sido muy difícil reencauzar el proyecto.	Design	Ternent, Christine Marie *[FOMIN]*
2. La principal lección del proceso es la fortaleza que generaron las alianzas estratégicas del programa con las instituciones del sistema de Comercio Exterior, en particular Proexport y los gremios sectoriales de la Producción como ACICAM. El ejercicio de asistencia técnica dejó como resultado un programa de negocios internacionales que se incorpora a la oferta académica de la UNAD en sus programas regulares. Se prueba la efectividad de este modelo piloto a través de la materialización de negocios internacionales en el mercado de Estados Unidos, el cual puede ser replicado en otros mercados como el de Canadá y otros países con TLC.	Implementation	Jiménez Bermúdez, Gonzalo Eduardo
3. En fase de sostenibilidad, la concertación de la estrategia de sostenibilidad y el compromiso institucional de la UNAD para incorporar el programa como Programa Academico vinculado a la Escuela de Ciencias Administrativas, Economicas, Contables y de negocios ECACEN	Sustainability	Jiménez Bermúdez, Gonzalo Eduardo
4. Alianzas estrategicas con gremios sectoriales y cámaras de comercio Regionales	Implementation	Jiménez Bermúdez, Gonzalo Eduardo
5. la principales lecciones aprendidas en fase de diseño: Selección de sectores estrategicos y focalización sectorial	Design	Jiménez Bermúdez, Gonzalo Eduardo

Indique cuáles son los principales productos, dónde se encuentran y cómo podrían aplicarse o "compartirse" con otras entidades o proyectos similares.

Las metodologías y fichas que se encuentran en la sección de conocimiento de este PSR son importantes para todos los países que quieran llenar el vacío de el último eslabón de exportacion que son los requisitos no arancelarios. Yo enviaré este PSR a mis colegas Jaime Giesecke en Perú y Mariana Wettstein y Smeldy Ramírez en República Dominicana quienes tuvieron los proyectos semejantes, así cómo a Fabrizio Opertti en INT.

Sería de interés, hacer un webinar o evento en donde se pudiera compartir los resultados, lecciones aprendidas y buenas prácticas entre los tres proyectos con otros colegas que pudieran tener interés de ejecutar proyectos semejantes.

Productos principales del proyecto

[Abr. 2010] Metodología para Diagnóstico de Cumplimiento de PARTs (Marketing materials/communication)
Autor: UNAD

[Abr. 2010] Productos Elegibles con TLC (Technical publications)
Autor: UNAD

[Abr. 2010] Productos Elegibles sin TLC (Technical publications)
Autor: UNAD

[Abr. 2010] Programa UNAD-BID-FOMIN Consejo Consultivo Abril 2010 (Marketing materials/communication)
Autor: UNAD

[Jul. 2011] Escalemos hacia una cultura exportadora (Marketing materials/communication)
Autor: Diario del Sur.com

SECCIÓN 7: DOCUMENTOS

10/FEB./2011	Informe de Evaluación Intermedia	[http://www.fomin.org/file.aspx?DOCNUM=35668937]
28/FEB./2011	Informe de Evaluación Intermedia	[http://www.fomin.org/file.aspx?DOCNUM=35764607]
28/JUL./2011	Informe de Evaluación Final	[http://www.fomin.org/file.aspx?DOCNUM=36314378]
20/JUN./2014	Informe de Evaluación Final	[http://www.fomin.org/file.aspx?DOCNUM=38873836]
31/JUL./2013	Plan de Sostenibilidad	[http://www.fomin.org/file.aspx?DOCNUM=37938286]
Ficha del proyecto		http://apps.fomin.org/public/psr/projectprofile.aspx?proj=CO-M1026&lg=SP