

PARTICIPACIÓN DE LA PYME EN LAS COMPRAS DE LAS EMPRESAS CON CAPITAL PÚBLICO DE COLOMBIA.



BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO
ACIEM CUNDINAMARCA

Convenio ATN/ME-8893-CO

EVALUACION INTERMEDIA

Bogotá D.C., Colombia, junio de 2007

Presentado por Mauricio García Hernández, Consultor

Indice.

Resumen ejecutivo.....	4
1. Introducción.....	6
1.1. Antecedentes del programa.....	6
1.1.1. Objetivos.....	6
1.1.2. Componentes básicos del programa.....	6
1.1.3. Beneficios.....	9
1.1.4. Beneficiarios.....	10
1.1.5. Riesgos.....	10
1.1.6. Calendario de Ejecución.....	10
1.2. Propósitos de la evaluación.....	10
1.3. Descripción del programa (marco lógico).....	11
1.4. Metodología y actividades realizadas.....	18
2. Eficiencia del programa.....	19
3. Eficacia del programa.....	22
3.1. Cumplimiento de actividades y metas del programa.....	22
3.2. Grado de alcance de los objetivos del programa.....	27
3.3. Impactos del programa hacia los beneficiarios.....	28
3.4. Efectos indirectos.....	29
3.5. Pertinencia y eficacia de la metodología de intervención.....	30
4. Sostenibilidad institucional y financiera del programa.....	32
4.1. Sostenibilidad institucional.....	33



4.2	Sostenibilidad financiera.....	34
5.	Casos resumidos que ejemplifican el impacto del programa entre sus beneficiarios.....	34
6.	Percepción del programa entre los diferentes actores Institucionales.....	35
6.1.	Empresarios de las Pymes	35
6.2	Funcionarios de las ECP.....	36
6.3.	Consultores.....	36
7.	Lecciones aprendidas que sirvan al diseño de otros programas hacia el futuro.....	36
8.	Conclusiones y recomendaciones.....	37
ANEXO I.	Cuadro de ejecución presupuestal.....	40
ANEXO II.	Entrevistas y encuestas con los diferentes actores.....	41



Resumen ejecutivo.

El proyecto de Participación de la Pyme en las compras de las Empresas con Capital Público ECP quiere consolidarse como una alternativa para mejorar la competitividad de las Pyme, desarrollándolas como proveedores de las ECP a través de las siguientes actividades:

- Diseñar un programa modelo de desarrollo de proveedores Pyme local, consultando experiencias nacionales e internacionales.
- Implantar el programa modelo en empresas con capital público a manera de piloto.
- Seleccionar y capacitar una red de consultores que apoyen a las Pymes en sus esfuerzos por desarrollar las competencias que les permitan calificar como proveedores de las ECP.
- Desarrollar herramientas tecnológicas que apoyen la operación
- Establecer un Centro de Negocios adscrito a ACIEM que articule las metodologías y herramientas desarrolladas para replicar e institucionalizar el modelo diseñado y probado a través de la experiencia piloto.

A mi juicio, los principales elementos que han contribuido a que el programa se vaya desarrollando y generando las bases sólidas que le permitirán el logro de los objetivos, son los siguientes:

- Unidad ejecutora organizada, dedicada y con metas claras.
- Vinculación al desarrollo del proyecto a consultores expertos con experiencias aplicables en los temas relacionados.
- La metodología de intervención con sus componentes principales: El modelo de desarrollo de proveedores y el Centro de negocios.
- Los materiales didácticos, de apoyo y las herramientas tecnológicas para la implementación de los Programas de Desarrollo de Proveedores PDP tanto a nivel de Pymes como de ECP.
- El enfoque y el software desarrollado para apoyar la gestión del Centro de Negocios.



-
- El apoyo e interés en el tema mostrado por las ECP que actualmente participan en la experiencia piloto.

Todo lo anterior le augura un futuro promisorio a los resultados finales que se plantearon obtener del proyecto, sin embargo, existen algunos temas que generan inquietud sobre la ejecución pendiente y la sostenibilidad del programa, en su orden son:

- Falta de compenetración con las ECP lo cual ha generado una percepción de intermitencia.
- Aún no se han formalizado de manera escrita los convenios con las ECP participantes en el proyecto.
- El grado de ejecución de actividades del proyecto es alto, pero el nivel de alcance de los objetivos en el momento es bajo, debido a la forma como fueron definidos.
- La proyección y distribución de las actividades y metas pendientes por alcanzar por el programa en el tiempo restante de ejecución y plantear al Concejo Directivo las iniciativas y medidas requeridas para asegurar un buen nivel de cumplimiento en las metas al finalizar el proyecto.
- Incrementar el nivel de apoyo y reconocimiento de las Pymes a la Unidad Ejecutora, en el contexto nacional y en todos los sectores económicos, lo cual contribuiría a consolidar la sostenibilidad institucional del proyecto.
- El proyecto no tiene totalmente aseguradas las dos únicas fuentes de ingresos sobre las que se basa la sostenibilidad financiera de la iniciativa.

Los anteriores temas que según mi criterio son críticos, deberían ser revisados con atención y detenimiento, pues podrían llegar a comprometer el grado de alcance de los objetivos incluidos en el marco lógico.

Si se desea profundizar en los temas incluidos en este resumen, conocer otros adicionales o consultar las recomendaciones propuestas por este evaluador por favor consulte el contenido detallado de este informe.



1. Introducción.

Con el objeto de establecer de manera clara el marco de referencia y el alcance del programa, a continuación incluiré los elementos más importantes y descriptivos del mismo, los cuales constituyen el objeto de esta evaluación.

Adicionalmente, incluiré el propósito, el programa y la metodología de evaluación que utilicé para llevarla a cabo.

1.1. Antecedentes.

En el año 2002 el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia le solicitó al Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y al Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) la cooperación para desarrollar un proyecto tendiente a promover los bienes y servicios de las PYMES en las Empresas con Capital Público de Colombia. Como resultados de dicha solicitud, a comienzos del año 2003 el BID convocó a diferentes entidades para analizar la ejecución del proyecto y seleccionar el organismo ejecutor. A dicha convocatoria asistieron la Cámara de Comercio de Bogotá – **CCB**, la Asociación Nacional de Industriales – **ANDI**, Asociación Colombiana de Pequeñas y Medianas Empresas – **ACOPI**, el Fondo Financiero de Proyectos de Desarrollo – **FONADE**, y la Asociación Colombiana de Ingenieros – **ACIEM Cundinamarca**. De común acuerdo entre estas Entidades, se decidió que **ACIEM Cundinamarca** sería el organismo ejecutor del proyecto, el cual hoy en día cuenta adicionalmente con el apoyo financiero del FOMIPYME.

1.1.1. Objetivos.

El objetivo general del proyecto es contribuir al aumento de competitividad de las Pequeñas y Medianas Empresas (“PYMES”) para el suministro de bienes y servicios a las Empresas con Capital Público Mayoritario de Colombia (“ECP”) interesadas en el desarrollo de estos proveedores.

El objetivo específico es implementar un modelo piloto para el desarrollo de proveedores PYMES en las ECP, preferentemente de los sectores de energía y telecomunicaciones.

1.1.2. Componentes básicos del programa.

Se transcriben textualmente del Anexo Único de la carta convenio, los tres (3) componentes en que fue dividido el programa, incluidos a continuación:¹

¹ Tomado del Anexo Único del documento carta convenio, (LEGIII/PE-421 705-04).



Componente 1: Difusión de información y buenas prácticas para desarrollo de proveedores PYME en ECP.

El propósito de este componente es poner en marcha un mecanismo que permita centralizar y difundir información sobre oportunidades de negocio, requisitos y procedimientos de compra de las ECP y buenas prácticas para el desarrollo de proveedores PYME en ECP. A través de este componente se busca reducir la falta de transparencia e información sobre las compras de las ECP y dotar a las ECP de prácticas de abastecimiento que reduzcan los costos de transacción asociados al trabajo con PYMES. El mecanismo desarrollado en este componente se institucionalizará a través de un nuevo centro de negocios de la Asociación Colombiana de Ingenieros ("ACIEM") para atender las necesidades de las ECP y las PYMES en el área de desarrollo de proveedores.

Las actividades incluidas en este componente son las siguientes: (i) Un detallado diagnóstico de los obstáculos y oportunidades para el desarrollo de nuevos negocios entre PYMES y ECP; (ii) Estudios de al menos dos (2) experiencias internacionales exitosas de desarrollo de proveedores; (iii) Desarrollar los siguientes productos, a partir de las dos actividades previas: un documento con orientaciones para las ECP sobre cómo trabajar con PYMES; un documento con los requerimientos y procedimientos que deben seguir las PYMES para acceder a ser proveedoras de las ECP; materiales didácticos para seminarios y cursos sobre desarrollo de proveedores; y un software para registrar y difundir las oportunidades de negocio generadas por las ECP; (iv) desarrollo de una página Web para la difusión de estos documentos y de las oportunidades de negocio, organización de seminarios, cursos y ferias dirigidos a PYMES y ECP. Las actividades de difusión y asesoría serán responsabilidad de dos (2) consultores que interactuarán con las PYMES y las ECP por veinticuatro (24) meses, y de los instructores entrenados por el proyecto; (v) Entrega de premios anuales a las ECP con mejores prácticas en contratación y desarrollo de proveedores PYME, y a las PYMES destacadas como proveedoras de ECP.

A partir de este componente se esperan los siguientes resultados: (i) se habrán publicado doscientas (200) oportunidades de negocio en ECP en la página Web; (ii) Noventa por ciento (90%) de las oportunidades de negocio en ECP publicadas en Internet serán respondidas por al menos una PYME; (iii) setecientas cincuenta (750) PYMES contarán con habilidades y conocimientos sobre procedimientos de compra que les permitirán participar en las oportunidades de negocio de las ECP; (iv) al menos diez (10) ECP habrán incorporado políticas o prácticas de compra que favorecerán la participación de la PYME; (v) al menos treinta (30) de las PYMES que recibieron información o participaron en seminarios, cursos o ferias habrán incrementado sus ventas a las ECP; y (vi) al menos setenta y cinco por



ciento (75%) de las PYMES y ECP beneficiadas manifestarán altos niveles de satisfacción con los servicios recibidos.

Componente 2: Implementación de programas de desarrollo de proveedores.

El propósito de este componente es implementar Programas de Desarrollo de Proveedores ("PDP") en al menos cinco (5) ECP. Estos PDP permitirán a las ECP aumentar la confianza en los proveedores PYME y ganar experiencia de trabajo con ellas, mientras las PYMES podrán mejorar capacidades productivas y de gestión y desarrollar alianzas estratégicas. Los PDP deberán contar con un fuerte liderazgo por parte de las ECP. Los PDP seguirán un modelo general, pero contemplarán actividades específicas según sean los casos. Cada PDP incluirá la realización de un diagnóstico y un plan de acción de la ECP y las PYMES y la implementación de las mejoras estipuladas en el plan.

Las actividades incluidas en este componente son las siguientes: (i) El diseño de un PDP modelo con base en experiencias exitosas a nivel internacional y local; (ii) La elaboración de un Software especializado para dar soporte a la implementación del PDP modelo; (iii) La selección y entrenamiento de consultores independientes en la aplicación del PDP modelo; (iv) La identificación de al menos cinco (5) ECP dispuestas a liderar y cofinanciar la implementación de un PDP; (v) La convocatoria y selección de al menos cien (100) PYMES, a las que se les financiará parcialmente un diagnóstico, y el desarrollo e implementación de un plan para mejorar capacidades técnicas y de gestión requeridas por las ECP; y (vi) el diseño e implementación de mecanismos de asociación entre las PYMES, cuando ello sea requerido para satisfacer las compras de las ECP.

A partir de este componente se esperan los siguientes resultados: (i) Al menos cinco (5) ECP habrán implementado planes de desarrollo de proveedores PYME; (ii) Al menos tres (3) de las ECP habrán logrado ahorros de costos y/o mejorado la eficiencia de sus procesos productivos como consecuencia de los PDP; (iii) Al menos cien (100) PYMES habrán sido asistidas por servicios de desarrollo empresarial financiados por el Proyecto; (iv) Un treinta por ciento (30%) de las PYMES asistidas por el proyecto habrán aumentado sus ventas en un diez por ciento (10%), por concepto de compras de las ECP; (v) Un treinta por ciento (30%) de las PYMES asistidas por el Proyecto habrán logrado mejoras tecnológicas en sus productos o procesos; (vi) Al menos setenta y cinco por ciento (75%) de las PYMES y ECP beneficiadas por el Proyecto habrán manifestado altos niveles de satisfacción con los servicios recibidos.



Componente 3: Diseminación del modelo e institucionalización del Proyecto.

Este componente tiene como propósito difundir el modelo del Proyecto y fortalecer institucionalmente a la UE. Las actividades incluidas son las siguientes: (i) La documentación de las experiencias y lecciones aprendidas en el Proyecto; (ii) La organización de eventos y seminarios para difundir el Proyecto e implementar la estrategia comunicacional; (iii) El diseño e implementación de un sistema de gestión; (iv) La elaboración de un modelo de negocios para institucionalizar y sostener las actividades previstas en el primer componente; y (v) El apoyo a ACIEM para que certifique la calidad de sus procesos bajo ISO 9000.

A partir de este componente se esperan los siguientes resultados: (i) la información del Proyecto y sus resultados deben estar sistematizados y publicados en versión impresa y por Internet, y deben haber sido comunicados a los responsables de política, funcionarios de ECP y a las organizaciones de apoyo a PYMES en Colombia, (ii) Al tercer año se deberán tener, como mínimo, dos mil (2000) visitantes únicos al mes a la página Web, y también se espera que al menos mil (1000) PYMES hayan recibido información especializada del Proyecto y sus resultados; (iii) Al finalizar el financiamiento del Proyecto se espera contar con la certificación ISO 9000 de ACIEM y asegurar la continuidad de las actividades del primer componente por medio de la creación de un nuevo Centro de Negocios dentro de ACIEM.

1.1.3. Beneficios.

Se transcriben textualmente de la descripción del proyecto del documento Carta convenio y se incluyen a continuación:

“el proyecto ofrecerá, por un lado, información y asistencia técnica a las ECP para el desarrollo rentable de proveedores PYMES y para la introducción de políticas y prácticas que faciliten el acceso de estos proveedores a sus compras, y por el otro, entregará información a las PYMES sobre oportunidades de negocio y requerimientos para transformarse en proveedores, además de asistencia técnica para mejorar sus capacidades productivas y de gestión.”².

² Documento del BID Carta convenio, Anexo Único, (LEGIII/CO – 421165 – 04).



1.1.4. Beneficiarios.

Se transcribe a continuación textualmente del documento Reglamento Operativo del Proyecto:³

“El proyecto beneficiará a Pymes y a ECP. El primer componente beneficiará, a través de información, seminarios y cursos a 750 Pymes. El segundo componente apoyará a 100 Pymes a través de asistencia técnica.”.

1.1.5. Riesgos.

Se transcribe textualmente del documento Memorando a los donantes y se incluye a continuación:⁴

“El proyecto enfrenta cuatro tipos de riesgos: (i) Que las ECP no sostengan su apoyo al proyecto. Para estos efectos se buscará lograr compromisos públicos de las ECP y frente a las autoridades de Gobierno, junto con el establecimiento de acuerdos de resultados contra el compromiso de reportar oportunidades de negocio e implementar PDP; (ii) Incumplimiento por parte de las Pymes. Para estos efectos se realizará una selección rigurosa de las potenciales Pymes que participarán en los PDP; (iii) Financiamiento de las actividades de PDP por parte de las Pymes. También se establecerá un esquema de pago contra resultados por los consultores involucrados en los PDP; y (iv) Lobby de parte de empresas grandes desplazadas por Pymes. En este caso se puede contrarrestar con la difusión de resultados y del impacto de la contratación de Pymes en el empleo y el crecimiento económico, junto con el reconocimiento público de las ECP participantes de los PDP por parte de ACIEM y las autoridades políticas.”.

1.1.6. Calendario de Ejecución.

Ejecución:	(36 meses)	Abril 15 de 2005 a 2008
Desembolsos:	(48 meses).	

1.2. Propósitos de la evaluación.

El documento Memorando a los donantes, dispone que para la evaluación intermedia, los objetivos para los consultores externos serán los siguientes:⁵

³ Documento del Proyecto, Reglamento Operativo pág. 2.

⁴ Documento del BID Memorando a los Donantes, (TC-0305015-CO).



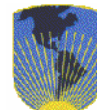
“Su objetivo será: (i) Validar la calidad de los productos y metodologías diseñadas por la UE; (ii) Evaluar la sostenibilidad del modelo de negocios propuesto; (iii) Analizar la capacidad institucional y de gestión del ejecutor y las demás instituciones involucradas; y (iv) Proponer las acciones correctivas necesarias que garanticen la correcta ejecución y evaluación del programa. La evaluación analizará el cumplimiento del RO y de los indicadores establecidos en el Marco Lógico.”.

1.3. Descripción del programa (marco lógico).

El documento Memorando a los donantes, dispone que para la evaluación intermedia, los consultores externos utilicen para llevar a cabo su trabajo el marco lógico del Anexo I que transcribo textualmente a continuación:⁶

⁵ Documento del BID Memorando a los Donantes, (TC-0305015-CO).

⁶ ANEXO I Documento del BID Memorando a los Donantes, (TC-0305015-CO).



Proyecto: Participación de la PYME en las compras de las Empresas con Capital Público en Colombia. MATRIZ DE MARCO LOGICO			
Objetivos	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
FIN			
Contribuir al aumento de la competitividad de las Pymes para el suministro de bienes y servicios a empresas con capital público de Colombia (ECP) interesadas en el desarrollo de estos proveedores.	<ul style="list-style-type: none"> Aumento en el número de Pymes que venden bienes y servicios a ECP relacionadas con el proyecto. Aumento en la participación de las Pymes en las compras de las ECP relacionadas con el proyecto. <p>(La línea base y los incrementos esperados en estos indicadores se definirán al comienzo del proyecto)</p>	<ul style="list-style-type: none"> Estadísticas de compras de las ECP. Base de datos de clientes del proyecto (Pymes y ECP). Línea de base del proyecto. Evaluación Ex – post. 	<ul style="list-style-type: none"> El escenario macroeconómico y político no sufre alteraciones.
PROPÓSITO			
Se ha implementado un modelo piloto para el desarrollo de proveedores Pymes en las ECP preferentemente de los sectores energía y telecomunicaciones.	<p>Al finalizar el proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> El centro de negocios ACIEM para desarrollo de proveedores genera ingresos para cubrir sus gastos operacionales. Al menos 30 de Pymes que recibieron información o participaron en seminarios, cursos han incrementado sus ventas a las ECP. Un 30% de las Pymes participantes en PDP aumentaron en un 10% sus ventas, por concepto de compras de las ECP. 	<ul style="list-style-type: none"> Evaluaciones intermedia y final del proyecto. Informe de Terminación del proyecto. Informe de Seguimiento de Desempeño del Proyecto (ISDP). 	<ul style="list-style-type: none"> Las ECP están interesadas en desarrollar proveedores Pymes. Hay renglones de compra en las ECP susceptibles de ser atendidos por proveedores Pymes. Hay un grupo potencial de Pymes con interés de tener acceso a las compras de bienes y servicios de ECP.



Proyecto: Participación de la PYME en las compras de las Empresas con Capital Público en Colombia			
MATRIZ DE MARCO LOGICO			
Objetivos	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
COMPONENTES			
1. Difusión de información y buenas prácticas para desarrollo de proveedores PYME en ECP.	<p>Al finalizar el proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 200 oportunidades de negocio en ECP publicadas en la página de Internet.⁷ • 90% de las oportunidades de negocio en ECP publicadas en Internet son respondidas por al menos una Pyme. • 750 Pymes cuentan con habilidades y conocimientos sobre procedimientos de compras que les permitan participar en las oportunidades de negocios de las ECP.⁸ • Al menos 10 ECP han incorporado cambios en los criterios de evaluación de proveedores que favorecen una mayor participación de la Pyme.⁹ • Al menos 75% de las Pymes y ECP beneficiadas por el proyecto manifiestan altos niveles de satisfacción con los servicios recibidos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Contenidos y estadísticas de la página Web del Proyecto. • Base de datos de clientes (Pymes y ECP). • Informes solicitados a Pymes proveedoras de las ECP. • Revisión de sitios Web y Sistemas de Gestión de Entidades Gremiales, Fomento Empresarial y Compras Públicas del Gobierno. • Evaluación intermedia y final del Proyecto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Existe información de oportunidades de negocios con ECP que estas y las Pymes desconocen. • Existen prejuicios de apreciación y valoración erróneos entre ECP y Pymes. • Hay oportunidades para flexibilizar los requerimientos en procesos de compra por parte de las ECP. • No existe certeza de que las Pymes sean tenidas en cuenta para participar en los procesos licitatorios de la ECP.
2. Implementación de programas de desarrollo de proveedores.	<p>Al finalizar el proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Al menos 5 ECP han implementado planes de desarrollo de proveedores Pyme. • Al menos 100 Pymes fueron asistidas por servicios de desarrollo empresarial financiados por el proyecto. • Al menos 75% de las Pymes y ECP beneficiadas por el proyecto manifiestan altos niveles de satisfacción con los servicios recibidos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Base de datos de clientes del proyecto (Pymes y ECP). • Encuesta realizada a Pymes y a ECP participantes en el proyecto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Las Pymes tienen interés en fortalecer su capacidad productiva y negociadora frente a las ECP. • Existen una oferta de servicios de asistencia técnica para desarrollar capacidades en las Pymes.

⁷ Una oportunidad de negocio consiste en la descripción de una necesidad de un bien o servicio por parte de una ECP. La descripción debe incluir las características técnicas del bien o servicio así como su cantidad y condiciones entrega y de pago.

⁸ El desarrollo de habilidades y conocimientos será determinado por una autoevaluación de las Pymes que reciban información o participen en cursos o seminarios organizados por el proyecto.

⁹ Actualmente todas las ECP tienen prácticas que de un modo y otro discriminan a las Pyme. El carácter no discriminatorio de las políticas y prácticas de compras de las ECP será uno de los temas a ser analizados en las evaluaciones intermedia y final del proyecto.



Proyecto: Participación de la PYME en las compras de las Empresas con Capital Público en Colombia MATRIZ DE MARCO LOGICO			
Objetivos	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
COMPONENTES			
3. Disseminación del modelo e institucionalización del Proyecto.	<p>Al finalizar el proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Información del proyecto y sus resultados se encuentren sistematizados en documentación didáctica, publicada en papel y en la página web, y fue comunicada a responsables de política, funcionarios de ECP y a las organizaciones de apoyo a Pymes en Colombia. • Como mínimo 2000 visitantes únicos al mes a la página web. • Al menos 1000 Pymes recibieron información especializada del proyecto y sus resultados. • El Centro de Negocios se encuentra funcionando dentro de ACIEM. 	<ul style="list-style-type: none"> • Página Web e informe final del proyecto. • Informe de la estrategia de comunicación implementada. • Estadísticas de la Página Web del programa. • Informe de resultados de las ferias y eventos organizados. • Documentos de modelo de negocio, plan de financiamiento, estatutos, estructura administrativa y de negocios del Centro. 	<ul style="list-style-type: none"> • Existen Pymes con el potencial para vincularse al programa. • Existe una experiencia importante para dar a conocer a otras Pymes del país. • Existe interés de vincular a nuevas Pymes en este programa. • Existen medios de comunicación efectivos para difundir los resultados del programa. • Existen otros sectores donde replicar el programa.

Proyecto: Participación de la PYME en las compras de las Empresas con Capital Público en Colombia MATRIZ DE MARCO LOGICO			
Objetivos	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
ACTIVIDADES			
COMPONENTE 1	Diseño	Diseño	Diseño
<p>1.1 Diseño del mecanismo de información.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elaborar de un diagnóstico de oportunidades de negocio y barreras para las Pymes en las ECP (TDR 1). • Elaborar estudio de benchmarking de experiencias exitosas nacionales e internacionales en materia de sistemas de desarrollo de proveedores y de grandes empresas que utilizan proveedores Pyme (TDR 2). • Elaborar documento de diseño del mecanismo de información (TDR 3), incluyendo: <ul style="list-style-type: none"> - Términos de referencia sobre contenidos del mecanismo de información. - Términos de referencia para el software para identificar y difundir oportunidades de negocio a ser potencialmente provistos por PYME. - Diseño del modelo de negocios del mecanismo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Diagnóstico de compras de 5 ECP hacia el sector pyme realizado en los primeros dos meses. • Estudio sobre experiencias internacionales de PDP y sobre mejores prácticas de grandes empresas sobre compras a las PYME realizado en los primeros 4 meses. • Documento modelo del mecanismo con términos de referencia para contratar consultorías para la implementación preparado durante los primeros 6 meses. 	<ul style="list-style-type: none"> • Informes de consultoría. • Informes de gestión del proyecto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Existen expertos en el tema con la disponibilidad de para realizar las actividades de manera oportuna. • El coordinador del proyecto tiene la capacidad administrativa para administrar los recursos monetarios y humanos del programa.



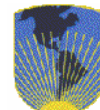
Proyecto: Participación de la PYME en las compras de las Empresas con Capital Público en Colombia MATRIZ DE MARCO LOGICO			
Objetivos	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
ACTIVIDADES			
1.2 Instalación del mecanismo. <ul style="list-style-type: none"> • Elaborar manual de procedimientos, funciones / responsabilidades y sistemas para la gestión del mecanismo de información y de la Unidad Ejecutora (TDR 4). • Preparar documentos de mejores prácticas en desarrollo de proveedores y un manual / instructivo de apoyo para las EEPP (políticas de compra, identificación de rubros para Pymes, formulación de proyectos PDP, técnicas de evaluación de proveedores, etc. (TDR 5). • Prepara Manual / instructivo para Pymes sobre políticas y prácticas de contratación con EEPP (formulación de ofertas, requisitos de participación, asociatividad, instrumentos financieros, etc.) (TDR 6). • Desarrollar Currícula, metodología y materiales de seminarios y cursos para EEPP y Pymes (TDR 7). • Capacitar UE y seleccionar y entrenar instructores (TDR 8). • Desarrollar un software en Internet y su metodología de adopción en empresas para identificar y difundir especificaciones, condiciones técnicas y comerciales de bienes y servicios demandados por las EEPP, a ser potencialmente provistos por PYME (TDR 9). • Desarrollar página Web sobre compras públicas para Pymes e integración con otros sistemas para la PYME (TDR 10). • Elaborar de una estrategia comunicacional y sus materiales para divulgar y "vender" de los productos y servicios del mecanismo de información (TDR 11). • Gestionar Alianzas Estratégicas para capacitación y asistencia a EEPP y PYMES. 	Instalación <ul style="list-style-type: none"> • Manual con directrices de gestión, requerimientos de soporte tecnológico y funciones de recursos humanos realizado en el segundo semestre. • Documento de mejores prácticas en PDP y manual / instructivo de políticas de compra en EEPP realizado en el segundo semestre. • Manual / instructivo con sistematización de información y materiales didácticos que les permita a las Pyme conocer el canal, procedimientos y técnicas para venderle a las EEPP realizado en el segundo semestre. • Técnicas educativas para instalar conocimientos y habilidades de desarrollo de proveedores Pyme en EEPP. Contenidos de los cursos, términos de referencia de metodologías a aplicar y sus materiales desarrollados en el segundo semestre. • Herramientas de trabajo que permita sistematizar y comunicar oportunidades de negocio en las EEPP para Pymes. Software, manuales de uso y programas de adopción por parte de las EEPP desarrollado en el segundo semestre. • Web para la gestión comunicacional y comercial del proyecto desarrollado en el segundo semestre. • Red de instructores suficiente en cantidad y competencias para cubrir los requerimientos del proyecto desarrollada en el segundo semestre. • Estrategia de comunicación efectiva para comunicar el proyecto a la opinión pública y potenciales usuarios desarrollada en el segundo semestre. 	Instalación <ul style="list-style-type: none"> • Informes de consultoría. • Informes de gestión del proyecto. 	



Proyecto: Participación de la PYME en las compras de las Empresas con Capital Público en Colombia MATRIZ DE MARCO LOGICO			
Objetivos	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
ACTIVIDADES			
<p>1.2.3 Difusión de información.</p> <ul style="list-style-type: none"> Realizar reuniones, seminarios y talleres de entrenamiento, con el objetivo que las ECP implementen PDP y proporcionen especificaciones, condiciones técnicas y comerciales de bienes y servicios demandados que puedan ser potencialmente provistos por PYME (TDR 12). Actualizar la base de datos de oportunidades de negocios. Realizar convocatorias a Pymes para ser usuarios del mecanismo y divulgación del modelo del proyecto a través de seminarios (TDR 13). Realizar reuniones, cursos y seminarios para Pymes en PDP y prácticas de contratación de ECP y en uso del mecanismo de información (TDR 12 y 13). Elaborar una base de datos sobre registros de proponentes Pymes para ser incorporados al mecanismo de información, para uso de las ECP (TDR 13). Organizar Premio a las ECP con mejores prácticas en contratación y desarrollo de proveedores PYME, y Premio a las Pymes destacadas en su gestión de proveedoras de ECP. 	<p>Difusión de información. Al final del proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> La oferta del mecanismo de información es comunicada de manera efectiva a los potenciales usuarios y a la opinión pública por diferentes canales de información. Empresas públicas son contactadas, comprometidas, entrenadas y se les da soporte como usuarios del mecanismo de información. Información de 200 oportunidades de negocios es sistematizada en la base de datos del proyecto y publicada en la página web. 750 Pymes asisten a cursos, seminarios y talleres. Se cuenta con información completa de al menos 750 potenciales Pymes que pueden ser proveedoras de ECP en distintos rubros. Se produce reconocimiento público en Colombia de las ECP y Pymes destacadas en PDP. 	<p>Difusión de información.</p> <ul style="list-style-type: none"> Informes de consultoría. Base de datos de clientes del proyecto (Pymes y ECP). Informes de gestión del proyecto. 	



Proyecto: Participación de la PYME en las compras de las Empresas con Capital Público en Colombia MATRIZ DE MARCO LOGICO			
Objetivos	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
ACTIVIDADES			
COMPONENTE 2	Diseño	Diseño	Diseño
2.1 Diseño de un PDP pyme modelo. <ul style="list-style-type: none"> Diseñar y elaborar una metodología modelo para proveer asistencia técnica a las Pymes (diagnóstico, planificación instalación de capacidades de gestión, adopción de tecnología, acompañamientos (TDR 14). Realizar encuestas y talleres con las Pymes, con base en la metodología modelo, para identificar sus debilidades. Preparar un Software especializado para apoyar el mecanismo de asistencia técnica. (TDR 15). 	<ul style="list-style-type: none"> Se cuenta con una metodología modelo de asistencia técnica a las Pymes que apoyen los PDP en ECP en el segundo semestre. Se relevan los requerimientos de asistencia en las posibles Pymes participantes del Programa de Asistencia Técnica durante el segundo semestre. Se cuenta con un software de soporte al modelo de asistencia técnica durante el segundo semestre. 	<ul style="list-style-type: none"> Informes de consultoría. Base de datos de clientes del proyecto (Pymes y ECP). Informes de gestión del proyecto. 	<ul style="list-style-type: none"> Se requiere de una metodología modelo que sea útil para identificar las debilidades de las Pymes.
2.2 Selección y capacitación red de consultores. <ul style="list-style-type: none"> Constituir una red de consultores (Selección, entrenamiento, definición de roles, contratos tipo, definición de tarifas) (TDR 16). 	<ul style="list-style-type: none"> El programa de asistencia cuenta con una red de consultores suficiente en cantidad y competencias para cubrir los requerimientos del proyecto durante el segundo y tercer semestre. 	<ul style="list-style-type: none"> Informes de consultoría. Base de datos de clientes del proyecto (Pymes y ECP) Informes de gestión del proyecto. 	
2.3 Implementación de PDP. <ul style="list-style-type: none"> Realizar talleres con ECP para presentar potencialidades de las Pymes y oferta de asistencia y para la definición de bienes y servicios que las Pymes podrían suministrar a las ECP, y establecimiento y ejecución de PDP (TDR 16). Convocar y seleccionar Pymes. Apoyar a las ECP para visitar grandes empresas con buenas prácticas de PDP. Realizar un diagnóstico de las Pymes para satisfacer los requerimientos de las ECP (con base en metodología modelo) y Planes de Acción en Pymes para desarrollar capacidades técnicas y de gestión (TDR 17). 	Implementación <ul style="list-style-type: none"> 5 ECP identificadas durante el tercer semestre. 100 Pymes seleccionadas durante el tercer y cuarto semestre. Convenios para PDP firmados con ECP y Pymes durante el cuarto semestre. Servicios de desarrollo empresarial entregados a las pymes durante cuarto y quinto semestre. 	Implementación <ul style="list-style-type: none"> Informe de resultados de los talleres. Informe de bienes y servicios que pueden ofertar las Pymes. Cartas, insertos, página Web de las ECP y de la Unidad Ejecutora. Informe del proceso de selección de Pymes beneficiarias. Informes de diagnóstico de consultores. Informe de resultados del plan de acción y asistencia técnica. 	Implementación <ul style="list-style-type: none"> Hay interés de las Pymes en asociarse para fortalecer su competitividad. La Asociatividad es un medio para incrementar la productividad de las Pymes.



Proyecto: Participación de la PYME en las compras de las Empresas con Capital Público en Colombia MATRIZ DE MARCO LOGICO			
Objetivos	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
ACTIVIDADES			
<ul style="list-style-type: none"> • Proveer asistencia técnica a Pymes para solución de problemas específicos relacionados con productos y procesos, y fortalecer debilidades encontradas (TDR 18). • Proveer consultoría para el diseño e implementación de mecanismos de asociatividad entre las Pymes (TDR 19). 			
ACTIVIDADES			
<p>COMPONENTE 3</p> <p>3.1 Documentar las experiencias y lecciones aprendidas en el proyecto.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Preparar informe de lecciones aprendidas y recomendaciones de política (TDR 20). <p>3.2 Difusión del proyecto.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar evento de lanzamiento del proyecto. • Preparar Folleto del proyecto. • Organizar seminarios para difundir los resultados del programa entre Pymes proveedoras de ECP. <p>3.3 Institucionalización del proyecto.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Implementar y Certificar de acuerdo a las Normas ISO 9000 para ACIEM (desde el inicio del proyecto). • Institucionalizar el Centro de Negocios (Modelo de Negocios, Plan Comercial, Plan financiero). <p>3.4 Elaborar un sistema de gestión.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Documento de lecciones aprendidas y recomendaciones de política durante el sexto semestre. • Se difunde entre autoridades, medios de comunicación pública, líderes de opinión y otros agentes claves los propósitos y los resultados del proyecto durante todo el proyecto. • 5 foros se realizan para difundir el proyecto a otros sectores a lo largo del proyecto. • ACIEM obtiene certificación ISO 9000 en calidad en el último año del proyecto. • Centro de Negocios está operativo al finalizar el proyecto. • La UE cuenta con un sistema de gestión en el primer semestre. 	<ul style="list-style-type: none"> • Informes de consultoría. • Base de datos de clientes del proyecto (Pymes y ECP). • Informes de gestión del proyecto. • Texto de la certificación ISO en calidad. • Textos de los estatutos, plan de negocios y la estructura administrativa del Centro. 	

1.4. Metodología y actividades realizadas.

Tal como contemplaba mi propuesta, se usarán herramientas técnicas de carácter cualitativo y cuantitativo, basadas en el tratamiento de documentación, informaciones, opiniones y sugerencias recogidas en las entrevistas, reuniones y visitas sobre el terreno.



Se revisará la información contenida en el Documento del Proyecto, el Convenio, Marco Lógico, la versión definitiva del Reglamento Operativo, el informe de inicio del Proyecto y los informes semestrales de avance elaborados hasta el momento. Esta documentación se completará con la documentación generada para el desarrollo metodológico y seguimiento del Proyecto por la Unidad Ejecutora.

De otro lado, se mantendrán comunicaciones y una reunión in situ con el especialista del BID/FOMIN. De acuerdo con la metodología propuesta, se realizarán las siguientes actividades:

- Entrevistas con la Entidad Ejecutora, para determinar el grado de compromiso y apropiación del Proyecto y conocer su percepción sobre los logros obtenidos hasta la fecha y sobre la continuidad y sostenibilidad del mismo.
- Reuniones con el coordinador de la Unidad Ejecutora del Proyecto, a fin de conocer su experiencia y aportes en el desarrollo de las actividades del Proyecto, evaluar la calidad y oportunidad en la supervisión ejercida por el equipo del Proyecto y evaluar la organización del mismo.
- Reunión con algunos de los miembros del consejo directivo del programa, para evaluar su grado de compromiso y futuro del programa.
- Visitas y/o entrevistas y/o encuestas a una muestra de las Pymes y ECP.
- Entrevistas y/o encuestas a una muestra de los consultores que han participado en el proyecto.
- Evaluación de las metodologías desarrolladas y avance en la ejecución del proyecto.

2. Eficiencia del programa.

En cuanto al manejo y administración de los recursos humanos, financieros y técnicos del programa con el objeto de maximizar los resultados, en términos del logro de los objetivos e impacto sobre los beneficiarios, quiero a continuación resumir lo que presenté en detalle en el numeral 3 siguiente:

- Al hacer un seguimiento detallado de las actividades y metas del programa, ponderaré el nivel de cumplimiento logrado de la siguiente forma:



-
- Diseño del mecanismo de información: **Alto** en ejecución de actividades y **Medio – Alto** en cumplimiento de tiempos establecidos.
 - Instalación del mecanismo: **Alto** en ejecución de actividades y **Medio – Alto** en cumplimiento de tiempos establecidos.
 - Difusión de información: No es posible establecerlo, **en Ejecución**.
 - Diseño de un PDP Pyme modelo: **Alto** en ejecución de actividades y **Medio** en cumplimiento de tiempos establecidos.
 - Selección y capacitación red de consultores: **Alto** en ejecución de actividades y **Medio** en cumplimiento de tiempos establecidos.
 - Implementación de PDP: No es posible establecerlo, **en Ejecución**.
 - Documentar las experiencias y lecciones aprendidas en el proyecto: No es posible establecerlo, **en Ejecución**.
 - Difusión del proyecto: No es posible establecerlo, **en Ejecución**.
 - Institucionalización del proyecto: No es posible establecerlo, **en Ejecución**.
 - Elaborar un sistema de Gestión: No es posible establecerlo, **en Ejecución**.
- El grado de ejecución de actividades del proyecto es alto y está concentrado en los siguientes temas: desarrollo de metodologías y material de apoyo requeridos para la implantación de los PDP, definición detallada del funcionamiento del Centro de negocio, selección y capacitación de la red de consultores.
 - El nivel de alcance de los objetivos del proyecto, debido a la forma como fueron definidos, en el momento es bajo.
 - El cumplimiento de tiempos establecidos tiene un atraso de entre el 10 al 15%.
 - Los impactos a los beneficiarios, expresados en términos de la percepción de haber recibido beneficios no es muy alta y está concentrada en las Pymes.
 - La gran mayoría de los impactos y beneficios que se han mencionado y documentado se alcanzaron por efecto de la ejecución de las actividades del programa.



Ahora, teniendo en cuenta el nivel de cumplimiento mencionado en los párrafos precedentes, procederé a analizar la gestión y el desempeño de los recursos tanto humanos como financieros y técnicos que han sido ejecutados a la fecha de esta evaluación:

- Recursos humanos, los integrantes de la unidad ejecutora han tenido un aumento en la carga operativa que se produjo como resultado de la forma como se estructuró la ejecución a través de un amplio portafolio de consultorías.
- Recursos técnicos, las herramientas tecnológicas representadas en la página informativa, las bases de datos y los sistemas de información para apoyar la gestión del proyecto a través del Centro de Negocio han sido bien concebidas y seguramente le reportarán al programa buenos dividendos en términos del apoyo al Centro de negocio.
- Recursos Financieros, este tema ha sido bien manejado por el programa, siempre se ha respetado el presupuesto general por componentes y actividades y se mantienen las reglas de uso de los recursos por fuente. Al revisar el cuadro de ejecución presupuestal en relación con el tiempo transcurrido se observa un porcentaje de ejecución bajo que en parte se explica por que las actividades más costosas representadas por las asesorías a las Pymes se concentran en el próximo semestre de ejecución. Debido a esta misma concentración, la revalorización del peso frente al dólar ha tenido un efecto adverso significativo.

Finalmente, quiero referirme a los temas de organización y gobernabilidad del proyecto, los cuales considero de suma trascendencia para la consecución de los objetivos y metas:

- En este tema al equipo de la unidad ejecutora se le reconoce como: organizado, dedicado y con metas claras.
- Aún cuando la forma de organización fue basada en un amplio portafolio de consultorías lo cual tiene sus ventajas y desventajas, los niveles de ejecución de actividades han sido altos.
- La Unidad ejecutora debe ahora, hacer un ejercicio detallado de proyección y distribución de las actividades y metas pendientes por alcanzar por el programa en el tiempo restante de ejecución y proponer al Concejo Directivo las iniciativas y medidas requeridas para ajustar y mitigar los atrasos.



3. Eficacia del programa.

3.1. Cumplimiento de actividades y metas del programa.

En términos del fin y los propósitos planteados para el programa se diseñó su verificación ex post para el primero y para el segundo los indicadores fueron planteados para ser revisados al finalizar la ejecución del proyecto.

Dado lo anterior, concentraré el análisis en una tabla que construiré combinando la definición detallada de actividades a ejecutar con la descripción de los indicadores por componente en cada uno de ellos y los incluiré en la primera columna.

El cumplimiento de actividades y metas se hará siguiendo los lineamientos del marco lógico, usando la columna de indicadores que se constituye en el resultado final esperado e incluiré otras dos, una primera en donde consignaré las metas alcanzadas acordes con la información obtenida de los informes de avance y las presentaciones hechas a este evaluador por la Unidad Ejecutora y la segunda en donde ponderaré el nivel de avance y cumplimiento alcanzado.

Proyecto: Participación de la PYME en las compras de las Empresas con Capital Público en Colombia MATRIZ DE MARCO LOGICO			
Objetivos	Resultado final esperado	Metas alcanzadas	Nivel de cumplimiento
ACTIVIDADES			
COMPONENTE 1 1.1 Diseño del mecanismo de información. <ul style="list-style-type: none"> Elaborar de un diagnóstico de oportunidades de negocio y barreras para las Pymes en las ECP (TDR 1), (en los primeros dos meses). Elaborar estudio de benchmarking de experiencias exitosas nacionales e internacionales en materia de sistemas de desarrollo de proveedores y de grandes empresas que utilizan proveedores Pyme (TDR 2) (en los primeros 4 meses). Elaborar documento de diseño del mecanismo de información (TDR 3), incluyendo: <ul style="list-style-type: none"> Términos de referencia sobre contenidos del mecanismo de información. Términos de referencia para el software para identificar y difundir oportunidades de negocio a ser potencialmente 	Al finalizar el proyecto: <ul style="list-style-type: none"> 200 oportunidades de negocio en ECP publicadas en la página de Internet. 90% de las oportunidades de negocio en ECP publicadas en Internet son respondidas por al menos una Pyme. 750 Pymes cuentan con habilidades y conocimientos sobre procedimientos de compras que les permitan participar en las oportunidades de negocios de las ECP. Al menos 10 ECP han incorporado cambios en los criterios de evaluación de proveedores que favorecen una mayor participación de la Pyme. Al menos 75% de las Pymes y ECP beneficiadas por el proyecto manifiestan altos niveles de satisfacción con los servicios recibidos. 	<ul style="list-style-type: none"> Los resultados finales aún no es posible medirlos. Las consultorías 1,2 y 3 correspondientes al diseño del mecanismo de información fueron ejecutadas durante los primeros siete meses de cronograma, con un 10% al 15% de desfase. No es claro en el marco lógico con relación a que fecha se inician a contar los plazos establecidos. 	Alto en ejecución de actividades. Medio – Alto en cumplimiento de tiempos establecidos.



BID – FOMIN – ACIEM

provistos por PYME. - Diseño del modelo de negocios del mecanismo. (Durante los primeros 6 meses).			
----------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--	--

Proyecto: Participación de la PYME en las compras de las Empresas con Capital Público en Colombia MATRIZ DE MARCO LOGICO			
Objetivos	Resultado final esperado	Metas alcanzadas	Nivel de cumplimiento
ACTIVIDADES			
1.2 Instalación del mecanismo. <ul style="list-style-type: none"> • Elaborar manual de procedimientos, funciones / responsabilidades y sistemas para la gestión del mecanismo de información y de la Unidad Ejecutora (TDR 4), (realizado en el segundo semestre). • Preparar documentos de mejores prácticas en desarrollo de proveedores y un manual / instructivo de apoyo para las EEPP (políticas de compra, identificación de rubros para Pymes, formulación de proyectos PDP, técnicas de evaluación de proveedores, etc. (TDR 5), (realizado en el segundo semestre). • Prepara Manual / instructivo para Pymes sobre políticas y prácticas de contratación con EEPP (formulación de ofertas, requisitos de participación, asociatividad, instrumentos financieros, etc.) (TDR 6), (realizado en el segundo semestre). • Desarrollar Currícula, metodología y materiales de seminarios y cursos para EEPP y Pymes (TDR 7), (desarrollados en el segundo semestre). • Capacitar UE y seleccionar y entrenar instructores (TDR 8), (desarrollada en el segundo semestre). • Desarrollar un software en Internet y su metodología de adopción en empresas para identificar y difundir especificaciones, condiciones técnicas y comerciales de bienes y servicios demandados por las EEPP, a ser potencialmente provistos por PYME (TDR 9), (desarrollado en el segundo semestre). 		<ul style="list-style-type: none"> • Los resultados finales aún no es posible medirlos. • Las consultorías 4 a la 11 correspondientes a la instalación del mecanismo fueron ejecutadas durante los primeros catorce meses de cronograma, entre 10% y 15% de desfase. • No es claro en el marco lógico con relación a que fecha se inician a contar los plazos establecidos. 	Alto en ejecución de actividades. Medio – Alto en cumplimiento de tiempos establecidos.



<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar página Web sobre compras públicas para Pymes e integración con otros sistemas para la PYME (TDR 10), desarrollado en el segundo semestre). • Elaborar de una estrategia comunicacional y sus materiales para divulgar y "vender" de los productos y servicios del mecanismo de información (TDR 11), (desarrollada en el segundo semestre). • Gestionar Alianzas Estratégicas para capacitación y asistencia a EEPP y PYMES. 			
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--	--

Proyecto: Participación de la PYME en las compras de las Empresas con Capital Público en Colombia MATRIZ DE MARCO LOGICO			
Objetivos	Resultado final esperado	Metas alcanzadas	Nivel de cumplimiento
ACTIVIDADES			
1.2.3 Difusión de información. <ul style="list-style-type: none"> • Realizar reuniones, seminarios y talleres de entrenamiento, con el objetivo que las ECP implementen PDP y proporcionen especificaciones, condiciones técnicas y comerciales de bienes y servicios demandados que puedan ser potencialmente provistos por PYME (TDR 12). • Actualizar la base de datos de oportunidades de negocios. • Realizar convocatorias a Pymes para ser usuarios del mecanismo y divulgación del modelo del proyecto a través de seminarios (TDR 13). • Realizar reuniones, cursos y seminarios para Pymes en PDP y prácticas de contratación de ECP y en uso del mecanismo de información (TDR 12 y 13). • Elaborar una base de datos sobre registros de proponentes Pymes para ser incorporados al mecanismo de información, para uso de las ECP (TDR 13). • Organizar Premio a las ECP con mejores prácticas en contratación y desarrollo de proveedores PYME, y Premio a las Pymes destacadas en su gestión de proveedoras de ECP. 	Difusión de información. Al final del proyecto: <ul style="list-style-type: none"> • La oferta del mecanismo de información es comunicada de manera efectiva a los potenciales usuarios y a la opinión pública por diferentes canales de información. • Empresas públicas son contactadas, comprometidas, entrenadas y se les da soporte como usuarios del mecanismo de información. • Información de 200 oportunidades de negocios es sistematizada en la base de datos del proyecto y publicada en la página web. • 750 Pymes asisten a cursos, seminarios y talleres. • Se cuenta con información completa de al menos 750 potenciales Pymes que pueden ser proveedoras de ECP en distintos rubros. • Se produce reconocimiento público en Colombia de las ECP y Pymes destacadas en PDP. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los resultados finales aún no es posible medirlos. • Las consultorías 12 y 13 correspondientes a la difusión de información se encuentran en ejecución y van hasta el final del proyecto. • Se presentó una corta suspensión en la actividad con las ECP por dificultades con el consultor respectivo. 	No es posible establecerlo, pues se encuentran las actividades en Ejecución.



Proyecto: Participación de la PYME en las compras de las Empresas con Capital Público en Colombia MATRIZ DE MARCO LOGICO			
Objetivos	Resultado final esperado	Metas alcanzadas	Nivel de cumplimiento
ACTIVIDADES			
COMPONENTE 2 2.1 Diseño de un PDP pyme modelo. <ul style="list-style-type: none"> Diseñar y elaborar una metodología modelo para proveer asistencia técnica a las Pymes (diagnóstico, planificación instalación de capacidades de gestión, adopción de tecnología, acompañamientos (TDR 14), en el segundo semestre. Realizar encuestas y talleres con las Pymes, con base en la metodología modelo, para identificar sus debilidades, durante el segundo semestre. Preparar un Software especializado para apoyar el mecanismo de asistencia técnica. (TDR 15), durante el segundo semestre. 	Al finalizar el proyecto: <ul style="list-style-type: none"> Al menos 5 ECP han implementado planes de desarrollo de proveedores Pyme. Al menos 100 Pymes fueron asistidas por servicios de desarrollo empresarial financiados por el proyecto. Al menos 75% de las Pymes y ECP beneficiadas por el proyecto manifiestan altos niveles de satisfacción con los servicios recibidos. 	<ul style="list-style-type: none"> Los resultados finales aún no es posible medirlos. Las consultoría 14 correspondiente al diseño y elaboración de una metodología modelo para proveer asistencia técnica fue ejecutada durante los primeros doce meses. La consultoría 15 correspondiente al software de apoyo a la asistencia técnica se ejecutó con entre 10% y 15% de desfase. La actividad de evaluación de Pymes continúa durante el tercer y cuarto semestre. No es claro en el marco lógico con relación a que fecha se inician a contar los plazos establecidos. 	Alto en ejecución de actividades. Medio en cumplimiento de tiempos establecidos.
2.2 Selección y capacitación red de consultores. <ul style="list-style-type: none"> Constituir una red de consultores (Selección, entrenamiento, definición de roles, contratos tipo, definición de tarifas) (TDR 16), durante el segundo y tercer semestre. 		<ul style="list-style-type: none"> La consultoría 16 para constituir y capacitar la red de consultores se ejecutó con entre 10% y 15% de desfase. No es claro en el marco lógico con relación a que fecha se inician a contar los plazos establecidos. 	Alto en ejecución de actividades. Medio en cumplimiento de tiempos establecidos.
2.3 Implementación de PDP. <ul style="list-style-type: none"> Realizar talleres con ECP para presentar potencialidades de las Pymes y oferta de asistencia y para la definición de bienes y servicios que las Pymes podrían suministrar a las ECP, y establecimiento y ejecución de PDP (TDR 16). Convocar y seleccionar Pymes, (durante el tercer y cuarto semestre). Apoyar a las ECP para visitar grandes empresas con buenas prácticas de PDP. Realizar un diagnóstico de las Pymes para satisfacer los requerimientos de las ECP (con base en metodología modelo) y Planes de Acción en Pymes para 	<ul style="list-style-type: none"> Convenios para PDP firmados con ECP y Pymes durante el cuarto semestre. 	<ul style="list-style-type: none"> La consultoría 16 para realizar talleres con ECP se encuentra en ejecución va hasta el final del proyecto. Las consultoría 17 y 18 para diagnóstico y asistencia técnica de las Pymes no han iniciado debido a que no ha finalizado la selección. La consultoría 19 se adelantó para finales del año anterior para solucionar un caso especial de asociatividad. No es claro en el marco lógico con relación a que fecha se inician a contar los plazos establecidos. 	No es posible establecerlo, pues se encuentran las actividades en Ejecución.



BID – FOMIN – ACIEM

desarrollar capacidades técnicas y de gestión (TDR 17). • Proveer asistencia técnica a Pymes para solución de problemas específicos relacionados con productos y procesos, y fortalecer debilidades encontradas (TDR 18). • Proveer consultoría para el diseño e implementación de mecanismos de asociatividad entre las Pymes (TDR 19). (TDR 17), (TDR 18) y (TDR 19), durante cuarto y quinto semestre.			
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--	--

Proyecto: Participación de la PYME en las compras de las Empresas con Capital Público en Colombia MATRIZ DE MARCO LOGICO			
Objetivos	Resultado final esperado	Metas alcanzadas	Nivel de cumplimiento
ACTIVIDADES			
COMPONENTE 3 3.1 Documentar las experiencias y lecciones aprendidas en el proyecto. • Preparar informe de lecciones aprendidas y recomendaciones de política (TDR 20), durante el sexto semestre. 3.2 Difusión del proyecto. • Realizar evento de lanzamiento del proyecto. • Preparar Folleto del proyecto. • Organizar seminarios para difundir los resultados del programa entre Pymes proveedoras de ECP. Durante todo el proyecto. 3.3 Institucionalización del proyecto. • Implementar y Certificar de acuerdo a las Normas ISO 9000 para ACIEM (desde el inicio del proyecto), (en el último año del proyecto). • Institucionalizar el Centro de Negocios (Modelo de Negocios, Plan Comercial, Plan financiero), (al finalizar el proyecto). 3.4 Elaborar un sistema de gestión (en el primer semestre).	Al finalizar el proyecto: • Información del proyecto y sus resultados se encuentren sistematizados en documentación didáctica, publicada en papel y en la página web, y fue comunicada a responsables de política, funcionarios de ECP y a las organizaciones de apoyo a Pymes en Colombia. • Como mínimo 2000 visitantes únicos al mes a la página web. • Al menos 1000 Pymes recibieron información especializada del proyecto y sus resultados. • El Centro de Negocios se encuentra funcionando dentro de ACIEM.	• Los resultados finales aún no es posible medirlos. • Las consultoría 21 certificar de acuerdo a la ISO 9000 a ACIEM se encuentra próxima a terminar en su primera parte. • La consultoría 25 elaborar el sistema de gestión, fue ejecutada durante el primer semestre. • No es claro en el marco lógico con relación a que fecha se inician a contar los plazos establecidos.	No es posible establecerlo, pues la mayoría de sus actividades no han iniciado su Ejecución .



Los datos sobre metas alcanzadas fueron obtenidos de la documentación entregada por la coordinación del programa.¹⁰

3.2. Grado de alcance de los objetivos del programa.

Con respecto al objetivo general del proyecto, contribuir al aumento de competitividad de las Pequeñas y Medianas Empresas ("PYMES") para el suministro de bienes y servicios a las Empresas con Capital Público Mayoritario de Colombia ("ECP") interesadas en el desarrollo de estos proveedores, analicé cada uno de los indicadores definidos en el marco lógico encontrando lo siguiente:

- Aumento en el número de Pymes que venden bienes y servicios a ECP relacionadas con el proyecto.
- Aumento en la participación de las Pymes Incremento en la demanda y en la oferta de servicios financieros y no financieros para emprendedores.

Estas partes del objetivo general se deben entender como resultados finales de los que desea obtener el proyecto, no como actividades específicas que generen un impacto directo e inmediato. Es prematuro, analizar su grado de avance o de cumplimiento.

Como resultado de las entrevistas con funcionarios de las ECP evidenció, a través de la opinión unánime, la importancia que las empresas están dando al tema del desarrollo de proveedores Pymes como una contribución al fortalecimiento de la economía y la viabilidad del país.

En relación con el objetivo específico, implementar un modelo piloto para el desarrollo de proveedores PYMES en las ECP, preferentemente de los sectores de energía y telecomunicaciones, analicé cada uno de los indicadores definidos en el marco lógico encontrando lo siguiente:

- El centro de negocios ACIEM para desarrollo de proveedores genera ingresos para cubrir sus gastos operacionales.

Esta parte del objetivo específico se debe entender como un resultado final de los que desea obtener el programa, no como actividades específicas que generen un impacto directo e inmediato. Es prematuro, analizar su grado de cumplimiento.

¹⁰ Presentación evaluador proyecto 040607 v.2.



- Al menos 30 de Pymes que recibieron información o participaron en seminarios, cursos han incrementado sus ventas a las ECP.

Esta parte del objetivo específico se debe entender como un resultado final de los que desea obtener el programa, no como actividades específicas que generen un impacto directo e inmediato.

Es prematuro, analizar su grado de cumplimiento, hasta el momento no se ha hecho la selección de Pymes que participaran en el modelo piloto.

- Un 30% de la Pymes participantes en PDP aumentaron en un 10% sus ventas, por concepto de compras de las ECP.

Esta parte del objetivo específico se debe entender como un resultado final de los que desea obtener el programa, no como actividades específicas que generen un impacto directo e inmediato.

Es prematuro, analizar su grado de cumplimiento, hasta el momento no se ha hecho la selección de Pymes que participaran en el modelo piloto.

3.3. Impactos del programa hacia los beneficiarios.

Esta evaluación dio énfasis a tener un contacto directo con quienes según el memorando de donantes son los principales beneficiarios del programa:

- Las Pymes y
- Las Empresas con Capital Público en Colombia ECP.

Además, por su relevancia en la ejecución de las consultorías, en la selección y apoyo a las Pymes, se contempló contactar a:

- Los consultores.

La medición del impacto la realicé mediante el análisis de diferentes medios, el diligenciamiento de un cuestionario durante la entrevista con los funcionarios de las ECP que han venido participando activamente en el proyecto y además son miembros del Comité Directivo y la revisión de los resultados de las encuestas que se cursaron tanto a las Pymes como a los consultores.

Las Empresas con Capital Público en Colombia ECP, que participan en el proyecto y a cuyos representantes entrevisté fueron las siguientes:

- Interconexión Eléctrica S.A., ISA e



- ISAGEN.

A continuación presento los beneficios mencionados y observados para los diferentes grupos de beneficiarios:

- Las Empresas con Capital Público en Colombia ECP.
 - Conocer e incorporar temas de Desarrollo de Proveedores, que no habían sido incluidos en sus programas internos.
 - No desarrollar productos por su especialización, centrarse en el desarrollo de servicios y materiales menores es otro aprendizaje que les permite no empezar de cero al compartir experiencias de otras empresas como ECOPETROL y Sofasa.
 - Les ha permitido conocer experiencias y aprender en un tema que consideran difícil.
 - Han estado recibiendo los resultados de las consultorías, empiezan a recibir información más depurada para aplicarla y ahora si estructurarla.
- Los consultores.
 - El conocimiento de buenas herramientas y metodologías.
 - Este tipo de programas representa un reto a nivel personal.
 - Estas consultorías son un escenario de exploración de propuestas innovadoras que benefician por igual a los programas y a quienes asumen el reto de pensar para ellos nuevas metodologías y respuestas a problemas estructurales.
 - El trabajo en estos programas me enriquece profesionalmente.
- Las Pymes.

Es prematuro analizar el impacto a estos empresarios beneficiarios debido a que aún no han sido incorporados a la dinámica del proyecto.

3.4. Efectos indirectos.

Como resultado de esta evaluación, he llegado a concluir que la gran mayoría de los impactos y beneficios que se han mencionado y documentado se alcanzaron por efecto de la ejecución de las actividades del programa, sin embargo, a continuación se mencionan los efectos indirectos alcanzados por la misma ejecución:

- La proyección del impacto que este programa puede tener en las ECP y Pymes pensando en el acompañamiento que proveedores desarrollados a nivel local puedan hacer a las empresas que tienen presencia internacional.
- Inclusión de temas de gran actualidad como son los ambientales dentro del alcance de los desarrollos para las Pymes.

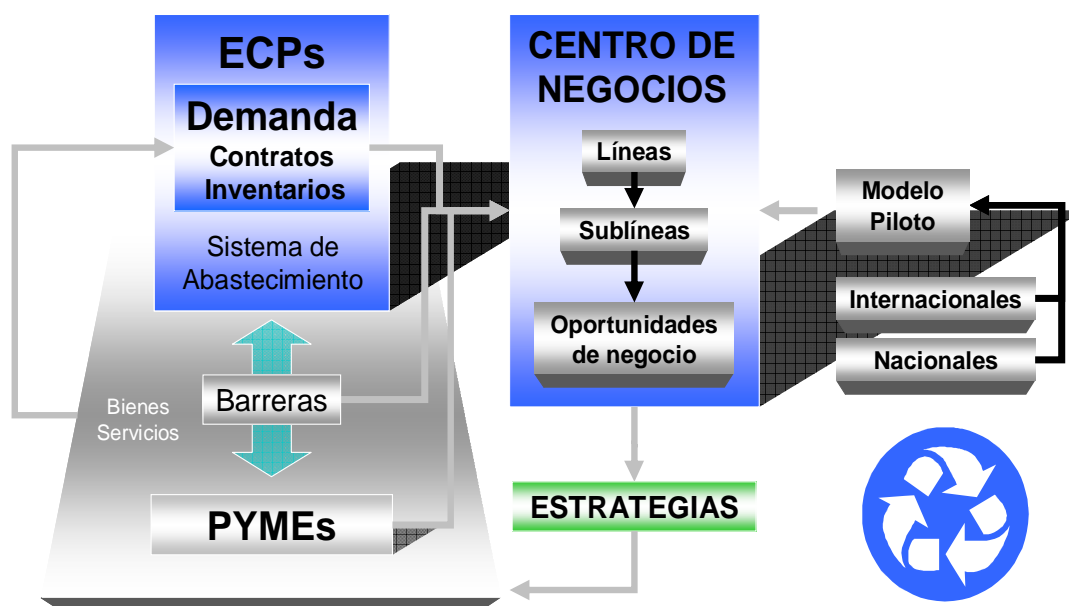


- Iniciativa que pretende proyectar estos esfuerzos para llevarlos a otros sectores económicos, además vincular otras empresas no solo aquellas con capital público.
- Identificar y articular grupos de consultores dedicados al desarrollo de proveedores.

3.5. Pertinencia y eficacia de la metodología de intervención.

Primero presentaré mi entendimiento de la manera como funcionará el programa en el futuro a través de la interacción de los diferentes desarrollos tanto metodológicos como de herramientas y después mi análisis y comentarios.

El programa como resultado de su análisis de experiencias internacionales y nacionales relacionadas con el desarrollo de proveedores Pymes, propone operar a través de un Centro de Negocios de la siguiente forma:¹¹

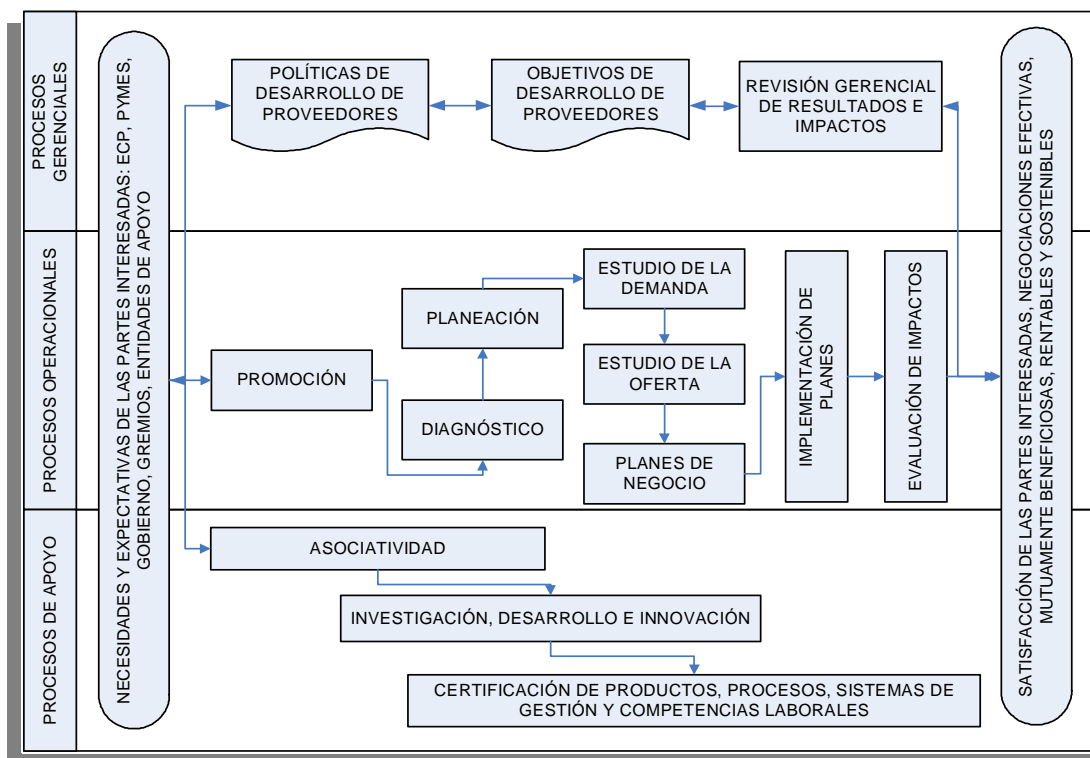


La gestión del Centro de Negocios estará apoyada por herramientas tecnológicas en los temas de identificación de oportunidades en las ECP, apoyar el mecanismo de asistencia técnica a las Pyme y publicación de esas oportunidades para ser consultadas por las Pyme.

¹¹ Diapositiva Operación Centro de Negocio de la Presentación evaluador proyecto 040607 v2.



Este Centro identifica las ECP o Empresas grandes que requieran o deseen implementar un modelo de desarrollo de proveedores Pymes y el grupo de Pymes que podrían participar en el programa, capitalizando las investigaciones y desarrollos hechos en el programa, y aplica el modelo de desarrollo siguiente:¹²



cuyas premisas y principios son los siguientes:¹³

“El MDP/ECP responde a la necesidad de establecer las estrategias, los procedimientos, técnicas, responsabilidades y recursos que una empresa pública puede adoptar para hacer exitosa la gestión de proveeduría de bienes y servicios con PYMES locales, respetando el marco reglamentario propio de estas entidades.

De otra parte el MDP/ECP satisface la expectativa de los empresarios PYMES, que buscan mejorar su posición competitiva y capacidad de contratación con las empresas públicas, bajo un esquema de beneficio mutuo en donde la inversión requerida para lograr los niveles de productividad, calidad, oportunidad y precio tengan viabilidad comercial, técnica, operativa y financiera.

¹² Modelo MDP/ECP tomado del Informe de la Consultoría TDR – 14.

¹³ Tomado del Informe de la Consultoría TDR – 14.



La aplicación del MDP/ECP requiere de la participación de entidades gubernamentales, organizaciones para el desarrollo tecnológico, instituciones financieras, gremios y asociaciones, con el fin de brindar el apoyo necesario para el éxito del modelo propuesto y garantizar su sostenibilidad a largo plazo.

El MDP/ECP identifica oportunidades para entidades promotoras de programas y proyectos de desarrollo de proveedores, que como en el caso de ACIEM, permitirá escalar su aplicación a otros sectores y ofrecer servicios de apoyo requeridos para el desarrollo y mantenimiento del modelo como lo serán el “Centro de Negociación” y el “Registro de Consultores”.

Una vez se adoptan e implementan los planes de negocio definidos tanto para las ECP como para los proveedores Pymes, las partes estarían preparadas para iniciar relaciones gana – gana de largo plazo con proveedores confiables y rentables.

Al revisar los productos generados para apoyar el modelo de desarrollo de proveedores y la operación del Centro de Negocio, encontré una recopilación ordenada y completa de material de apoyo acompañada por presentaciones sobre el contenido, con copias en medio magnético, orientadas a servir como apoyo para los docentes, consultores, para las ECP y Pymes.

En conclusión, una vez se ajuste la metodología de intervención desarrollada con las lecciones del resultado de su aplicación y algunas sugerencias de esta evaluación, será una de las bases más sólidas y maduras con que contará el programa para apalancar su institucionalización y replicabilidad.

4. Sostenibilidad institucional y financiera del programa.

La manera como el proyecto estructuró alcanzar la sostenibilidad institucional y financiera, quedó definida dentro del marco lógico de sus componentes 1, 2 y 3 a través de los siguientes indicadores:

- La oferta del mecanismo de información es comunicada de manera efectiva a los potenciales usuarios y a la opinión pública por diferentes canales de información.
- Se cuenta con un Modelo de Desarrollo de Proveedores y la metodología de asistencia técnica a las Pymes que apoye los PDP en ECP.
- Convenios para PDP firmados con ECP y Pymes.
- Se cuenta con un software de soporte al modelo de asistencia técnica.
- Se difunde entre autoridades, medios de comunicación pública, líderes de opinión y otros agentes claves los propósitos y los resultados del proyecto.
- 5 foros se realizan para difundir el proyecto a otros sectores.



- ACIEM obtiene certificación ISO 9000 en calidad.
- Centro de negocios está operativo al final del proyecto y genera ingresos para cubrir sus gastos operacionales.

Todas las actividades que generan los indicadores antes mencionados quedaron circunscritas a la duración y recursos destinados para la ejecución del programa y si son llevadas a cabo como están previstas dejarán las bases necesarias para apoyar de manera sólida cualquier iniciativa institucional hacia el futuro.

El único indicador que apoya la sostenibilidad financiera, una vez agotados los recursos de la cooperación, es tener el Centro de negocios operativo al final del proyecto generando ingresos para cubrir sus gastos.

Dado lo anterior, a continuación presento los elementos que como parte de mi evaluación encontré que están apoyando la sostenibilidad institucional y financiera.

4.1. Sostenibilidad institucional.

En términos del cumplimiento de los indicadores relacionados con sostenibilidad institucional, mencionaré aquellos en los que se han tenido avances:

- Se cuenta con un Modelo de Desarrollo de Proveedores y la metodología de asistencia técnica a las Pymes que apoye los PDP en ECP.
- Se cuenta con un software de soporte al modelo de asistencia técnica.
- ACIEM obtiene certificación ISO 9000 en calidad.
- De la difusión de resultados, se ha participado en eventos y existe programación para participar en foros empresariales.

En términos de compromiso por parte de las instituciones ECP que están participando en el proyecto:

- Se tiene inquietud sobre el cómo y quién va a seguir manejando la sostenibilidad del proyecto y sobre la interacción y participación de entes institucionales relacionados con el sector Pymes como FomiPyme.
- Evitar que la participación de ACIEM se vea y perciba solo como un beneficio para consultores de este gremio.
- Los resultados no serán inmediatos, este debe ser un esfuerzo de largo plazo que logre que los participantes no pierdan el aliento y perseveren.
- Se requiere mucho apoyo a los temas ambientales y empresariales para lograr proyectar los proveedores a nivel internacional acompañando la expansión de las Empresas.
- Solo se puede dar una Empresa viable en un país viable.
- Siempre han tenido la inquietud de avanzar en el tema del desarrollo de sus proveedores que les permite aprender y continuar al futuro.



4.2. Sostenibilidad financiera.

Existe el convencimiento de las instituciones sobre las bondades del programa, lo cual permite que durante el término del programa exista el compromiso financiero de las instituciones para apoyar el programa.

En términos de cumplimiento de los indicadores relacionados con sostenibilidad financiera, es prematuro analizar su grado de cumplimiento pues hasta el momento el Centro de Negocios no ha entrado en funcionamiento por lo tanto no ha iniciado a generar ingresos.

5. Casos resumidos que ejemplifican el impacto del programa entre sus beneficiarios.

Como les mencioné cuando analicé los impactos del programa, esta evaluación dio énfasis a tener un contacto directo con quienes según el memorando de donantes son los principales beneficiarios del programa:

- Las Pymes y
- Las Empresas con Capital Público en Colombia ECP.

Además, por su relevancia en la ejecución de las consultorías, en la selección y apoyo a las Pymes, se contempló contactar a:

- Los consultores.

Aún cuando me fue imposible entrevistarme con los representantes de las Pymes, debido primero a su dispersión geográfica y segundo a que durante mi evaluación se encontraban participando en un proceso de oferta con la ECP, a través del siguiente ejemplo presentaré la forma como el programa logró impactos positivos en las Pymes y en la empresa ECP para la cual trabajan:

- **CASO DE EJEMPLO.**

Podemos considerarlo como una victoria temprana del proyecto y aún continúa su ejecución.

En la ECP Telefónica – Telecom, con la llegada de los socios extranjeros se modificaron las políticas de manejo del tema de mantenimiento de redes, se pasó de un enfoque en el que se atendía el tema con funcionarios internos a aceptar la directriz del nuevo socio que indica que estas actividades prefieren que sean atendidas con proveedores externos.



Este cambio se inició, ya estando ACIEM en contacto con la empresa para proponer la adopción del modelo de desarrollo de proveedores Pyme, otro punto interesante fue que los funcionarios internos tuvieron la oportunidad de constituirse en Pyme para atender el tema en toda la geografía nacional, además se dio como coyuntura el hecho de que las condiciones definidas por la ECP para contratar estos proveedores externos hizo necesario que varios se asociaran para poder unir esfuerzos y cumplir con las condiciones establecidas.

La experiencia ha sido un laboratorio excelente pues el tema de la asociatividad generó consultas jurídicas y controversias, pero finalmente el esfuerzo ha empezado a dar sus frutos, en la actualidad la asociación está trabajando con Telefónica – Telecom en varias ubicaciones a lo largo y ancho del país en donde prestan el servicio de mantenimiento a redes, precisamente en estos días se encontraban haciendo las últimas escaramuzas de negociación para cerrar una contratación, razón como ya les mencioné que les impidió atendernos y compartir con ellos de primera mano sus experiencias.

6. Percepción del programa entre los diferentes actores institucionales.

Como les mencioné cuando analicé los impactos del programa, esta evaluación dio énfasis a tener un contacto directo con quienes según el memorando de donantes son los principales beneficiarios del programa:

- Las Pymes y
- Las Empresas con Capital Público en Colombia ECP.

Además, por su relevancia en la ejecución de las consultorías, en la selección y apoyo a las Pymes, se contempló contactar a:

- Los consultores.

A continuación incluyo únicamente las percepciones que en resumen cada grupo tiene del programa, pues los beneficios e impactos y las recomendaciones que contribuyen a mejorar futuros programas ya han sido incluidos en las secciones de este informe que hablan de cada tema.

6.1. Empresarios de las Pymes.

Es prematuro analizar la percepción del programa entre estos empresarios beneficiarios debido a que aún no han sido incorporados a la dinámica del proyecto.



6.2. Las Empresas con capital público en Colombia.

- Compromiso y escepticismo de que se puedan lograr hechos concretos y palpables en tan solo dos (2) años y lograr el desarrollo de los proveedores como satisfacción.
- Inició su intervención mencionando el esquema de relacionamiento interno y externo definido para su empresa y mencionando que solo se puede dar una Empresa viable en un país viable.
- Siempre han tenido la inquietud de avanzar en el tema del desarrollo de sus proveedores y que están participando en varios programas similares a este, el cual es el que les parece más estructurado y les permite aprender y continuar al futuro.

6.3. Los consultores.

- Este tipo de proyectos representa un reto a nivel personal.
- Es un proyecto sólido, serio y de gran calidad.
- El país necesita avanzar en la búsqueda de soluciones estratégicas para responder a los retos que le plantea la globalización.
- Este tipo de consultorías son un escenario de exploración de propuestas innovadoras que benefician por igual a los programas y a quienes asumen el reto de pensar para ellos nuevas metodologías y respuestas a problemas estructurales.
- Este tipo de proyectos representa un gran desarrollo profesional.
- Les agradan los programas que buscan impacto social a través del mejoramiento de las compañías colombianas.
- Nos parece muy interesante este tipo de proyectos, en el cual se pretende impulsar y mejorar la competitividad de nuestras Pyme; nos parece que este tipo de proyectos no se enmarca en ningún estándar, lo cual lo hace un reto.
- Me interesa trabajar en programas que ayudan al desarrollo del país y porque con mi experiencia puedo aportar mucho en el diseño de este tipo de programas.
- Los programas están bien organizados y estructurados desde el punto de vista de diseño como de administración.
- Da la oportunidad de generar la cultura de calidad en diversas empresas y ayudar a la organización de las mismas.

7. Lecciones aprendidas que sirvan al diseño de otros programas hacia el futuro.

Como lecciones aprendidas en el programa puedo mencionar las siguientes:



- La organización hecha a través de un portafolio de consultorías tiene sus ventajas y desventajas que la Unidad Ejecutora debe manejar con gran criterio.
- Se debe implementar desde el inicio de un proyecto como este, en donde claramente se conoce que los resultados serán obtenidos en el mediano y largo plazo, un conjunto más realista de indicadores de desempeño y avance.
- La sostenibilidad tanto financiera como institucional debe quedar definida de manera clara y real desde las etapas de formulación y definiciones iniciales en los proyectos.
- En proyectos como este, en los cuales se requiere concentrar en los últimos semestres de ejecución las actividades más costosas o que más peso económico tienen, se deberían contemplar mecanismos de protección del presupuesto contra la volatilidad de las tasas de cambio, para evitar efectos adversos sobre la ejecución y cumplimiento de objetivos.
- Es de vital importancia proveer a las UE los inventarios de herramientas y metodologías desarrolladas en otros proyectos de cooperación, que pueden ser adaptadas generando ahorros en costos y en tiempo. (Ejms: Herramientas de Diagnóstico para Pymes, Modelos de generación de asociatividad, Modelos conceptuales para formación por competencias, entre otros).

8. Conclusiones y recomendaciones.

Como conclusiones de esta evaluación incluyo las siguientes:

- La metodología de intervención desarrollada y ajustada será una de las bases más sólidas y maduras con que contará el programa para apalancar su institucionalización y replicabilidad.
- Los sistemas de información para apoyar la gestión del proyecto a través del Centro de Negocio han sido bien concebidos y seguramente le reportarán al programa buenos dividendos en términos del apoyo al Centro de negocio.
- La organización hecha a través de múltiples consultorías trajo como ventajas la posibilidad de vincular al desarrollo del proyecto consultores expertos en los temas relacionados con experiencias aplicables y como desventajas costos, en términos de tiempo en las ejecuciones para integrar resultados y de continuidad metodológica y de enfoque.



- Ha faltado mayor compenetración con las ECP durante todo el proceso lo cual ha generado una percepción de intermitencia.
- El grado de ejecución de actividades del proyecto es alto, pero el nivel de alcance de los objetivos en el momento es bajo, debido a la forma como fueron definidos.
- Todas las actividades que apoyan la sostenibilidad institucional del proyecto, con excepción de la formalización de convenios, se encuentran en ejecución con buenos niveles de avance y si son llevadas a cabo como están previstas dejarán las bases necesarias para apoyar de manera sólida cualquier iniciativa institucional hacia el futuro.
- Sería conveniente incrementar el nivel de apoyo y reconocimiento de las Pymes a la Unidad Ejecutora, en el contexto nacional y en todos los sectores económicos, lo cual contribuiría a consolidar la sostenibilidad institucional del proyecto.
- El proyecto no ha establecido los mecanismos de formalización de convenios con las ECP, ni un análisis de viabilidad y razonabilidad de precios comparados con otras alternativas, de los servicios que prestará el Centro de negocios, lo cual implica que no tiene totalmente aseguradas las dos únicas fuentes de ingresos sobre las que se basa la sostenibilidad financiera de la iniciativa.

A continuación presento las recomendaciones y oportunidades de mejoramiento identificadas en esta evaluación:

- Formalizar de manera escrita los convenios con las ECP participantes en el proyecto, incluyendo los cargos económicos que esta participación les representa y las responsabilidades que asumirán con el objeto de implementar sus programas de desarrollo de proveedores.
- Una vez iniciadas las actividades con las ECP y se generen expectativas, se deben dar respuestas rápidas y mantener la comunicación y participación de manera permanente, de lo contrario se afecta la credibilidad del programa y la motivación de los participantes.
- La Unidad ejecutora debe hacer un ejercicio detallado de proyección y distribución de las actividades y metas pendientes por alcanzar por el programa en el tiempo restante de ejecución y proponer al Concejo Directivo las iniciativas y medidas requeridas para lograr un buen nivel de cumplimiento en las metas al finalizar el proyecto.



- Rediseñar la forma como se entregan a las ECP los resultados de las consultorías para maximizar su aplicación y proteger los derechos de propiedad de metodologías y modelos, desde el punto de vista de su aplicación es más efectivo un resumen ejecutivo con posibilidades de profundizar y conocer el detalle y como protección de los derechos de propiedad pues estos entregables son parte de los productos que ofrece el Centro de Negocio y hacia el futuro generarán sus ingresos.
- Continuar generando iniciativas al interior del proyecto, que le generen al Centro de Negocios de ACIEM mayor respaldo y reconocimiento de las Pymes, a sus iniciativas y ejecutorias en el contexto nacional y en todos los sectores económicos.
- Promover con los entes del estado encargados de los temas relacionados con Pymes, generar iniciativas para emitir políticas de estado que apoyen en empresas públicas y privadas incentivar la participación de las Pymes en sus procesos de compras, dado el impacto que el tema tiene en la economía nacional.
- Asegurar las dos únicas fuentes de ingresos sobre las que se plantea soportar la sostenibilidad financiera del proyecto, a través de las siguientes actividades:
 - Adelantar un análisis de viabilidad y razonabilidad de precios comparados con otras alternativas ofrecidas por diversas iniciativas, que apoyan el sector de las Pymes, de los servicios que prestará el Centro de Negocios.
 - Establecer de manera clara en los convenios con las ECP las condiciones económicas de su participación.



ANEXO I. Cuadro de ejecución presupuestal¹⁴.

	BID	FOMIPYME	ACIEM	TOTAL
Presupuesto	720.000	389.900	105.900	1.215.800

Ejecución a Mayo-31-07				
Infraestructura y Equipos	10.604	-	-	10.604
Misiones Empresariales	29.395	-	-	29.395
Evento de Lanzamiento	1.718	3.216	2.000	6.934
Consultorias	63.872	66.450	22.880	153.202
Unidad Ejecutora	91.576	41.601	46.800	179.977
Total Ejecutado	197.165	111.267	71.680	380.112
	27%	29%	68%	

Saldo Disponible	522.835	278.633	34.220	835.688
	73%	71%	32%	

Desembolsos	227.768	206.340	-	434.108
--------------------	----------------	----------------	----------	----------------

¹⁴ Diapositiva Ejecución presupuestal a Mayo 31/07 de la Presentación evaluador proyecto 040607 v2.



ANEXO II. Entrevistas y encuestas con los diferentes actores.

