



CONVENIO BID – FOMIN – ACOPI ATN/ME-7856-CO

PROGRAMA SOBRE PROMOCIÓN DE
OPERACIONES COOPERATIVAS ENTRE EMPRESAS

EVALUACIÓN FINAL

Octubre 2005

Presentado por Carmen Fernández

CONVENIO BID – FOMIN – ACOPI ATN/ME-7856-CO
PROGRAMA SOBRE PROMOCIÓN DE OPERACIONES COOPERATIVAS ENTRE EMPRESAS

EVALUACIÓN FINAL

ÍNDICE

1.	INTRODUCCIÓN	3
1.1.	Antecedentes del Programa.....	3
1.2.	Propósitos de la evaluación y entidades relevantes	4
1.3.	Descripción del Programa	4
1.4.	Metodología de evaluación	15
2.	EFICIENCIA DEL PROGRAMA	17
2.1.	Recursos humanos.....	18
2.2.	Recursos financieros	20
2.3.	Recursos técnicos	23
2.4.	Aportes y compromiso de los actores institucionales del Programa.....	23
2.5.	Organización y gobernabilidad del Programa	26
3.	EFICACIA DEL PROGRAMA	27
3.1.	Cumplimiento de actividades y metas.....	27
3.2.	Grado de alcance de los objetivos	31
3.3.	Impacto generado en los beneficiarios.....	33
3.4.	Efectos indirectos	38
3.5.	Pertinencia y eficacia de la metodología de intervención	39
4.	COBERTURA DEL PROGRAMA	42
5.	SOSTENIBILIDAD INSTITUCIONAL Y FINANCIERA.....	43
6.	ANÁLISIS DE CASOS.....	51
6.1.	DULPROSAN.....	51
6.2.	C.I. DITEXCO	55
6.3.	ANIPAN	57
6.4.	TURISMO RISARALDA	61
6.5.	ALDISA	65
7.	PERCEPCIÓN DE LOS DIFERENTES ACTORES INSTITUCIONALES	66
7.1.	BID	66
7.2.	ACOPI	67
7.3.	UNIDAD EJECUTORA DEL PROGRAMA.....	72
7.4.	ALIANZAS.....	72
7.5.	INSTITUCIONES PRIVADAS.....	79
7.6.	INSTITUCIONES PÚBLICAS	80
8.	LECCIONES APRENDIDAS	81
9.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	86
9.1.	Conclusiones	86
9.2.	Recomendaciones	92
	ANEXOS	95
	ANEXO I. DATOS BÁSICOS DEL PROGRAMA.....	96
	ANEXO II. ENTREVISTAS Y REUNIONES REALIZADAS.....	97
	ANEXO III. MARCO LÓGICO	98
	ANEXO IV. DOCUMENTOS MODELO.....	101
	ANEXO V. PLANES DE ACCIÓN APROBADOS PARA SU EJECUCIÓN	102
	ANEXO VI. CARTAS DE COMPROMISO DE LOS DONANTES	108
	ANEXO VII. RECLAMACIONES DE LOS EMPRESARIOS.....	119
	ANEXO VIII. SITIOS WEB RELEVANTES AL PROGRAMA.....	133

1. INTRODUCCIÓN

El presente documento corresponde al informe de la evaluación final del Programa de Promoción de Operaciones Cooperativas entre empresas, cuyos datos básicos de identificación, desembolsos y plazos de ejecución se presentan en el Anexo I.

El informe ha sido estructurado en nueve apartados, de acuerdo con el siguiente guión:

- Apartado 1. **Contexto de la evaluación:** Introducción al informe, destacando los objetivos del Programa y de la evaluación, una breve descripción del desarrollo del Programa que incluye las modificaciones realizadas sobre el diseño inicial y, finalmente, una descripción de la metodología utilizada para la realización la evaluación final.
 1. INTRODUCCIÓN
- Apartados 2 a 5. **Criterios de evaluación:** Argumentación sobre la eficiencia, eficacia, impacto y sostenibilidad del Programa.
 2. EFICIENCIA DEL PROGRAMA
 3. EFICACIA DEL PROGRAMA
 4. COBERTURA DEL PROGRAMA
 5. SOSTENIBILIDAD INSTITUCIONAL Y FINANCIERA
- Apartados 6 a 7. **Ejemplificación y visualización** del impacto del Programa en las empresas participantes, así como la percepción del mismo por parte de los diferentes actores institucionales.
 6. ANÁLISIS DE CASOS
 7. PERCEPCIÓN ACTORES INSTITUCIONALES
- Apartados 8 a 9. **Lecciones aprendidas, conclusiones y recomendaciones de la evaluación**, extraídas a partir de lo expuesto en los apartados precedentes.
 8. LECCIONES APRENDIDAS
 9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El presente apartado, *1. Introducción*, responde al siguiente contenido:

- 1.1. Antecedentes del Programa
- 1.2. Propósitos de la evaluación y entidades relevantes
- 1.3. Descripción del Programa
- 1.4. Metodología de evaluación

1.1. Antecedentes del Programa

El Programa sobre Promoción de Operaciones Cooperativas entre Empresas, en adelante “el Programa”, se apoya en el éxito de las iniciativas de cooperación empresarial desarrolladas en otras regiones, donde las PYMES familiares han conseguido aventajar a competidores más grandes trabajando conjuntamente para buscar soluciones a problemas comunes y aprovechar al máximo las ventajas de sumar esfuerzos. Cuenta además con la experiencia extraída de otros Programas de fomento de la cooperación empresarial desarrollados en Latinoamérica entre los que destaca el PROFOS (proyectos asociativos de fomento) en Chile.

En Colombia, ACOPI ha venido promocionando la creación de grupos empresariales desde 1996 a través del Programa PRODES (Promoción de Desarrollo Empresarial). Es precisamente esta experiencia previa la que en el año 2001 llevó a la dirección de ACOPI a impulsar un nuevo proyecto que permitiera avanzar en el proceso iniciado por el PRODES y llevara a las alianzas a la elaboración de planes de acción concretos y a la consecución de resultados visibles y medibles.

1.2. Propósitos de la evaluación y entidades relevantes

La evaluación final del Programa, responde al cumplimiento de las actividades contempladas en el Reglamento Operativo del mismo, en su Componente 4: Evaluación y difusión de resultados.

El **objetivo de la evaluación** es establecer el balance de la intervención de cada uno de los cuatro componentes del Programa, y del mismo en su conjunto, para el período de implementación desde su aprobación en el 2002.

Asimismo, la evaluación tiene como objetivo añadido contribuir a la mejora de futuras intervenciones, ofreciendo recomendaciones concretas, prácticas y realistas, extraídas de los análisis efectuados en el transcurso de la misma.

Para la consecución de tales objetivos, se ha valorado la intervención de los diferentes **actores implicados** en el Programa, así como su percepción del mismo. Con tal fin, se ha consultado a representantes del BID, la Entidad Responsable, la Unidad Ejecutora, el Consejo Asesor, cofinanciadores, alianzas / empresarios y firmas consultoras.¹

1.3. Descripción del Programa

1.3.1. Objetivos

De acuerdo con el Marco Lógico, la realización del Programa respondía a los siguientes objetivos:

- **Objetivo general.** El objetivo del Programa es contribuir al incremento de la competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas colombianas, a través del desarrollo y fortalecimiento de alianzas empresariales que contribuyan al mejoramiento de la productividad de las empresas participantes. Adicionalmente, el Programa pretende contribuir a demostrar y difundir los beneficios y logros conseguidos a través de la asociatividad empresarial.
- **Objetivos específicos.** Los objetivos específicos son dos:
 - El fortalecimiento o desarrollo de un mínimo de 10 alianzas empresariales con la participación de al menos 150 micro, pequeñas y medianas empresas pertenecientes al menos a 6 zonas industriales distintas y por lo menos a 4 sectores productivos diferentes.
 - La difusión de la experiencia acumulada por las alianzas empresariales apoyadas por el Programa en al menos 6 zonas industriales a través de la realización de un mínimo de 6 seminarios de asociatividad empresarial (uno por ciudad) en que se garantice la participación de al menos 150 empresarios beneficiados y 450 que no hayan sido beneficiados por el Programa.

¹ En el Anexo II se presenta la lista de personas consultadas.

Por lo que se refiere al **público objetivo del Programa**, desde el momento de su diseño, éste estuvo abierto a distintas alternativas de alianzas empresariales, si bien se consideró pertinente dirigirse en primer lugar a aquellos grupos de empresas con experiencia asociativa previa. Asimismo, puesto que el proyecto nació del deseo de avanzar en el proceso iniciado por el Programa PRODES, la primera fase de promoción del Programa se dirigió especialmente al colectivo de empresas participantes en el mismo.

1.3.2. Estrategia operativa

La estrategia operativa diseñada para la consecución de los objetivos planteó la actuación a través de cuatro componentes:

- I. **Promoción y divulgación del Programa**, para lo cual se previó la realización de un evento inaugural de lanzamiento del Programa al que debían asistir al menos 200 participantes de los sectores público y privado, la realización de 12 foros regionales para informar sobre el Programa, la realización de 12 talleres de promoción de las alianzas empresariales, la elaboración de folletos explicativos de las características del Programa y 2 copias de 1.000 boletines para promover sus resultados y finalmente, la creación de una página web.
- II. **Preparación de planes de acción de las alianzas**, con el objetivo de que llegaran a presentarse para su aprobación un mínimo de 20 planes, de los cuales se debía seleccionar un mínimo de 10 para su aprobación. Para facilitar el desarrollo de este componente, se previó la realización de seminarios para la formación de los 6 coordinadores regionales que debían apoyar a las alianzas en el proceso de elaboración de los planes de acción, así como de los gerentes contratados por las alianzas para la fase de implementación, estableciéndose un mínimo de 10 gerentes. Por lo que se refiere a la metodología aplicada a las empresas, se previó la realización de un taller de diagnóstico individual y otro de diagnóstico colectivo.
- III. **Implementación de planes de acción**, con un objetivo de un mínimo de 10 alianzas que hayan realizado las actividades de su plan de acción.
- IV. **Evaluación y difusión de resultados del Programa**. Los objetivos específicos de este componente fueron la realización de dos evaluaciones, una intermedia a mitad del período y otra final, la creación y mantenimiento de un sistema de información gerencial y por último la difusión de los resultados del Programa en la conferencia anual de ACOPI, para la que se previó una asistencia mínima de 300 participantes.

Las actividades planificadas para el desarrollo de los cuatro componentes, así como los objetivos, indicadores y medios de verificación establecidos para su seguimiento, quedan sintetizados en la matriz del Marco Lógico facilitada por la Unidad Ejecutora y que se adjunta en el Anexo III.

La **dotación presupuestaria** establecida para la financiación del Programa ascendió a un total de US \$ 1.829.900, de los cuales 1.092.400 (60%) corresponden a la contribución del FOMIN y 737.500 (40%) a la contrapartida local.

1.3.3. Descripción de la intervención

La ejecución del Programa se ha desarrollado de acuerdo con lo establecido en el reglamento operativo y el Marco Lógico. A continuación se describen las actividades realizadas:

- **Puesta en marcha.** El inicio del Programa se demoró 6 meses (del 7 de junio al 7 de diciembre), mientras se tramitaba la formalización y legalización de los convenios para efectos de contrapartida. Se pidió una prórroga de 90 días por si vencía el plazo aunque finalmente no fue necesaria.

El retraso inicial se recuperó en los primeros meses de intervención gracias a la eficiencia del Programa, tal como se argumentará en el apartado 2 del informe, *Eficiencia del Programa*.

COMPONENTE I. Promoción y divulgación del Programa

- **Evento inaugural.** El lanzamiento del Programa se realizó en Bogotá el 26 de marzo de 2003. Al evento acudieron 520 asistentes de los cuales 336 eran empresarios, superando así los objetivos del Programa que establecían un mínimo de 200 asistentes.
- **Foros y seminarios.** Durante el mes de abril de 2003 se realizaron los primeros 5 foros regionales en el Eje Cafetero (atendiendo a Manizales y Pereira), Valle (Cali), Atlántico (Barranquilla y Cartagena), Santander (Bucaramanga y Barrancabermeja) y Antioquia (Medellín). El mes de junio tuvo lugar el foro de Bogotá. Con la celebración de estos seis eventos se cubrieron los objetivos de asistencia y demanda de participación en el Programa pues se contó con la participación de 713 asistentes, de los cuales 599 eran empresarios, y se identificó un total de 50 alianzas y 543 empresarios interesados, por lo que no fue necesario realizar una segunda ronda hasta completar los 12 foros previstos en el Marco Lógico.

Las actividades de promoción y divulgación se orientaron a partir de entonces a dar a conocer el Programa en nuevas ciudades y regiones, como es el caso de Cúcuta en Santander, Pasto en Valle y Neiva, Pitalito y La Plata en Sur Occidente, y en nuevos países (Chile, Guatemala y Venezuela).

- **CDs informativos.** Está en proceso de preparación la grabación de 1.000 Compact Disks (CD) con objeto de dar a conocer la metodología y su impacto en las empresas. Esta actividad sustituye a la elaboración de publicaciones informativas contemplada en el punto 1.4. del Marco Lógico.
- **Diseño y mantenimiento de un sitio virtual en Internet.** Durante el primer semestre de 2003 se desarrolló la página web del Programa cuya dirección es www.proyectobidacopi.org.co, la cual se mantendrá operativa hasta diciembre de 2005.

La página ha sido administrada directamente por la Unidad Ejecutora. De esta forma, ha constituido un mecanismo de comunicación efectivo entre los empresarios y el Programa ya que vía correo electrónico se ha podido atender un buen número de consultas, lo cual evidencia además, la utilización de las nuevas tecnologías de la información, en adelante TIC's, por parte de los empresarios.

COMPONENTE II. Preparación de planes de acción de las alianzas

- **Formación de los coordinadores regionales.** Se realizaron 2 talleres de formación de los coordinadores regionales, en el primer y segundo semestre de 2003 respectivamente.

Por otra parte, se realizaron algunas modificaciones sobre el diseño inicial del Programa que han contribuido a la formación continuada de los coordinadores:

- *Coordinadores con dedicación a tiempo completo al Programa y dependencia directa de la Unidad Ejecutora, cuando inicialmente se contemplaba dedicación a tiempo parcial y dependencia de ACOPI.* Esta modificación ha facilitado la formación y asistencia continuada por parte del Director del Programa y la Ejecutiva de proyectos, quien ha actuado como coordinadora nacional.
 - *Creación de documentos modelo por parte de la Unidad Ejecutora para homogeneizar y optimizar los procedimientos administrativos.* Con esta mejora, los coordinadores han contado con pautas de actuación para un mejor desempeño de sus funciones.
 - *Creación de nuevas herramientas metodológicas como los talleres de refuerzo e impacto asociativo,* lo cual constituye la generación de un know how que se ha ido transmitiendo a los coordinadores.
- **Solicitud para la preparación de planes de acción.** Siguiendo el procedimiento establecido en el Reglamento Operativo, un total de 36 alianzas presentó al comité su solicitud para la elaboración del plan de acción. Se aprobaron las 36 solicitudes presentadas, superando el objetivo de 20 establecido en el marco lógico.

Cabe destacar que el total de alianzas identificadas, interesadas en preparar planes de acción, ascendió a un total de 50. Sin embargo, no se contaba con disponibilidad de recursos financieros para atender a la demanda generada.

- **Diagnósticos individuales y colectivos.** De las 36 alianzas que iniciaron la preparación del plan de acción, 32 terminaron su proceso de diagnóstico individual y colectivo. Las 4 restantes sólo finalizaron el diagnóstico individual.

Adicionalmente, y al margen de la financiación del Programa, la Unidad Ejecutora y los coordinadores regionales han dado apoyo metodológico a nuevas alianzas en Pereira, Manizales, Cali, Barranquilla, Cúcuta y Neiva, hasta atender a un total de 316 empresas que han realizado sus diagnósticos individuales y colectivos y 142 que realizaron el diagnóstico individual².

Para la realización de los diagnósticos, se utilizaron sendas herramientas diseñadas por la Universidad Javeriana de Cali. La Norma Única de Diagnóstico (NUD) para los diagnósticos individuales, y una herramienta específica para el diagnóstico colectivo.

Tal como se señaló en la evaluación intermedia, la NUD aplicada está diseñada para el diagnóstico de empresas industriales por lo cual su adaptación a las empresas de servicios se hace algo dificultosa. En adelante, sería conveniente adoptar una NUD para empresas de servicios con objeto de mejorar la eficiencia de esta actividad.

Asimismo, en la evaluación intermedia se evidenciaba cierto rechazo de los empresarios a la aplicación de la NUD debido a su extensión y dificultad dadas las condiciones de partida de las empresas (falta de formación, información y TIC's), así como al hecho de que en

² Datos correspondientes al Informe de seguimiento Semestre 1/2005.

muchas ocasiones habían realizado procesos de diagnóstico paralelos con otras instituciones de apoyo a las PYMES.

Sin embargo, en las reuniones mantenidas durante la evaluación final, se constata que la percepción de los empresarios ha cambiado. Consideran la NUD una herramienta necesaria para conocer las capacidades reales de las empresas y, por tanto de las alianzas. Es la base en la que se sustentan las decisiones estratégicas y operativas del grupo.

Por lo que se refiere al cumplimiento de los objetivos de cobertura regional y sectorial del Programa, se atendió a un total de 14 ciudades, en 7 regiones, y 16 sectores, superando las 6 ciudades y 4 sectores establecidos como objetivo.

- **Talleres adicionales.** El acompañamiento continuo a las alianzas durante la realización de los diagnósticos y la preparación de los planes de acción puso en evidencia algunas debilidades que ponían en peligro o podían demorar tanto la consolidación de la alianza como grupo (proceso asociativo) como la elaboración e implementación de los planes de acción.

La Unidad Ejecutora diseñó una serie de actividades para hacer frente a estas debilidades. Se trata de los talleres de refuerzo asociativo y de impacto asociativo. El resultado ha sido satisfactorio tanto para los participantes como para la Unidad Ejecutora.

- **Elaboración del plan de acción.** Esta actividad se realizó con la plena responsabilidad de las alianzas, que debían consensuar sus objetivos, las actividades a realizar para alcanzarlos, la financiación y plazos de ejecución requeridos y los indicadores adecuados para el seguimiento y control de la ejecución. Durante el proceso, contaron con el apoyo de los coordinadores pero la toma de decisiones era responsabilidad de las alianzas. En las reuniones mantenidas para la evaluación final, algunas de ellas manifestaron sus dificultades durante este proceso y la necesidad de contar con el apoyo del gerente en esta fase del proyecto.

- **Aprobación de planes de acción para su ejecución.** Un total de 22 alianzas consiguió la aprobación para la ejecución de su plan de acción.

En el Anexo V, se presenta un listado con las alianzas cuyo plan de acción fue aprobado y una breve descripción de sus objetivos, presupuesto y plazo de ejecución.

Cabe destacar que la financiación solicitada por las alianzas fue, en la mayoría de los casos, inferior al máximo establecido en el reglamento operativo de US \$ 100.000 por alianza. Este hecho es destacable por diversas razones:

- El hecho de que las alianzas deban cofinanciar el proyecto al 50% hace que adopten una posición realista y conservadora, y por tanto planteen objetivos realizables de acuerdo con sus posibilidades.
- Al no haberse cubierto el límite establecido, se ha generado un margen que ha permitido al programa atender a nuevas alianzas y dar más cobertura al Programa.

- **Selección de gerentes.** Los gerentes han sido uno de los elementos clave durante el proceso de ejecución de los planes de acción. Debían mostrar capacidad suficiente como para conseguir que la alianza empezara a funcionar como una empresa autónoma y con entidad propia, más allá de un grupo de empresas asociadas. Así pues, debía conseguir el consenso de los empresarios en la toma de decisiones, coordinar y supervisar el trabajo de las empresas consultoras de acuerdo con los objetivos establecidos y, adicionalmente, durante el período de duración del Programa, responder a los requerimientos administrativos del mismo.

De acuerdo con el reglamento operativo, una vez finalizada la elaboración de su plan de acción, cada alianza realizó un proceso de selección para la contratación de un gerente encargado de liderar el proceso de ejecución del mismo.

La Unidad Ejecutora facilitó a las alianzas unas pautas para diseñar el perfil del profesional a contratar de acuerdo con los objetivos del plan de acción, así como para realizar todo el proceso de selección, en conformidad con las políticas del BID.

Aún así, para algunas alianzas el proceso resultó complejo y en algunos casos, el perfil elaborado no se correspondía con las necesidades de la alianza en ese momento.

En vista de que las alianzas requieren de más ayuda para realizar esta actividad de manera más eficiente y eficaz, la Unidad Ejecutora ha desarrollado un nuevo documento modelo para diseñar el perfil del gerente. Puesto que el modelo ha sido creado con posterioridad a los procesos de contratación, no ha podido ser aplicado a las alianzas que han participado en el Programa pero queda como una herramienta adicional para futuros beneficiarios de la metodología desarrollada.

Por otra parte, tanto los empresarios como la Unidad Ejecutora y los coordinadores, han planteando la posible conveniencia de adelantar la incorporación de los gerentes de manera que cuando empiece la ejecución del plan de acción hayan tenido la oportunidad de conocer bien a los empresarios y trabajar conjuntamente con ellos en el diseño final del plan.

- **Capacitación de gerentes.** En marzo de 2004 se realizó un taller de capacitación de gerentes al que asistieron todos los contratados hasta la fecha. Los que se fueron incorporando a posteriori, hasta completar un total de 20 gerentes contratados por las alianzas, recibieron formación individual.

COMPONENTE III. Ejecución de planes de acción de las alianzas

- **Ejecución de planes de acción.** De las 22 alianzas que iniciaron la ejecución de su plan de acción, 19 han finalizado el proceso mientras que 3 lo abandonaron:

TABLA 1. Alianzas que no continuaron los procesos

Alianza	Región	Sector	Nº Empresas	Causas
CIM	Santander	Muebles y madera	7	Falta de disponibilidad económica de 4 socios
PROMES, S.A.	Santander	Metalmecánica	10	Dificultades económicas y falta de claridad en los objetivos colectivos
TROPICAL FIVE ALLIANCE	Eje cafetero	Agroindustria	5	No Disponible (N/D)

FUENTE: Elaboración propia a partir de datos del Informe de seguimiento Semestre 1/2005 y ficha modelo de solicitud ingreso de las alianzas

Durante esta etapa, las alianzas pudieron realizar, entre otras, las siguientes actividades:

- Contratación de 47 procesos de consultoría para 21 alianzas
- Participación en ferias nacionales: 11 alianzas
- Participación en ferias internacionales: 4 alianzas

Asimismo, las 19 alianzas que siguieron adelante con el proceso, contaron con apoyo financiero para los procesos administrativos de acuerdo con los límites establecidos por el reglamento operativo (80% de los recursos dedicados a consultoría y 20% a administración).

Al inicio de la etapa de implementación, el asesoramiento experto de los consultores sugirió, en algunos casos, la conveniencia de reajustar los objetivos de las alianzas para hacerlos viables a corto plazo, lo cual implicó la modificación de los planes de acción correspondientes. Estas modificaciones se hicieron siempre bajo criterios técnicos, teniendo en cuenta los resultados de la NUD para determinar las capacidades de las empresas y con la aprobación de la Junta Directiva.

La siguiente tabla muestra los recursos financieros destinados a la ejecución de los planes de acción.

TABLA 2. PRESUPUESTO DE LOS PLANES DE ACCIÓN EJECUTADOS Y FUENTES DE FINANCIACIÓN

CONVENIO DE COOPERACION TECNICA NO REEMBOLSABLE ATN/ME 7856-CO							
"PROGRAMA SOBRE PROMOCION DE OPERACIONES COOPERATIVAS ENTRE EMPRESAS"							
ESTADO DE LAS ALIANZAS EN IMPLEMENTACION							
No.	ALIANZA	APORTE BID		APORTE ACOPI		ALIANZA	OTRAS RECURSOS
		CONSULTORIA	SENA	KAS			
SANTANDER							
1	ASOMET	\$ 110,676,109	\$ 168,919,800		\$ 309,686,300		
2	INVERCALZA	\$ 45,118,038.00	\$ 21,000,000		\$ 80,000,000		
3	ALSA	\$ 30,600,000	\$ 20,532,000		\$ 50,450,000		
4	DULPROSAN	\$ 26,601,950	\$ 42,352,800		\$ 70,500,000	\$ 15,000,000	
5	AEMCA	\$ 39,144,301	\$ 29,999,891		\$ 15,000,000	\$ 45,000,000	
SUB TOTAL		\$ 252,140,398	\$ 282,804,491		\$ 525,636,300	\$ 60,000,000	
ANTIOQUIA							
1	C.I. GECTEX	\$ 121,294,560			\$ 921,294,560		
2	ALIMEDCO	\$ 26,400,000			\$ 46,400,000		
SUB TOTAL		\$ 147,694,560			\$ 967,694,560		
VALLE							
1	STAR GROUP	\$ 89,041,160	\$ 28,055,000	\$ 13,485,000	\$ 180,581,160		
2	REDIMCA	\$ 95,843,081	\$ 33,699,720		\$ 179,542,801		
3	ANIPAN	\$ 235,838,341			\$ 350,000,000		
4	ALDESA	\$ 35,667,744	\$ 74,200,000		\$ 109,867,744	\$ 51,940,000	
SUB TOTAL		\$ 456,390,326	\$ 135,954,720	\$ 13,485,000	\$ 819,991,705	\$ 51,940,000	
ATLANTICO							
1	METALMECANICA	\$ 32,151,076	\$ 39,507,000		\$ 54,507,000		
2	C.I. DITEXCO LTDA	\$ 102,658,129	\$ 12,500,000		\$ 25,000,000	\$ 50,000,000	
SUB TOTAL		\$ 134,809,205	\$ 52,007,000		\$ 79,507,000	\$ 50,000,000	
EJE CAFETERO							
1	C.I. COLPAR	\$ 125,411,138			\$ 175,411,138		
2	CIALPA	\$ 17,400,000	\$ 25,000,000		\$ 77,400,000		
3	FLORES RISARALDA	\$ 45,599,558			\$ 80,599,558		
4	TURISMO RISARALDA	\$ 41,000,000	\$ 68,500,000		\$ 168,500,000	\$ 400,000,000	
SUB TOTAL		\$ 229,410,696	\$ 93,500,000		\$ 501,910,696	\$ 400,000,000	
BOGOTA							
1	SINERTIC	\$ 34,350,000	\$ 24,785,000		\$ 63,235,000		
SUB TOTAL		\$ 34,350,000	\$ 24,785,000		\$ 63,235,000		
TOTAL REGIONAL		\$ 1,254,795,185	\$ 589,051,211	\$ 13,485,000	\$ 2,957,975,261	\$ 561,940,000	

FUENTE: Informe de seguimiento Semestre 1/2005

COMPONENTE IV

- **Creación y mantenimiento de sistemas de información gerencial.** La Unidad Ejecutora ha elaborado informes semestrales para el seguimiento y control de la evolución del programa. En el momento de la evaluación final, el último correspondía al primer semestre de 2005, quedando pendiente el informe de cierre.
- **Evaluación.** Se han realizado dos procesos de evaluación. El primero, entre los meses de marzo y abril de 2004, y la evaluación final, a la cual corresponde el presente informe, entre los meses de agosto, septiembre y octubre de 2005.
- **Auditoría financiera.** Al igual que en el caso de la evaluación, se realizó una auditoría una vez transcurrida la primera mitad del período de ejecución del Programa. La auditoría final debe realizarse antes de su cierre.
- **Difusión de resultados.** El programa ha tenido una amplia difusión, tanto en Colombia como fuera del país. Prueba de ello es la demanda generada. Tal como se ha comentado, se han identificado 50 alianzas. Por ello, las jornadas de difusión se han limitado a la presentación de los resultados en el Congreso Nacional de ACOPI. No se ha considerado oportuno realizar los 6 Seminarios de Asociatividad contemplados en el Reglamento Operativo con objeto de no generar más expectativas antes de contar con una estructura organizativa que garantice la continuidad del proyecto de acuerdo a los principios y objetivos con que fue diseñado, una vez finalice el apoyo financiero del BID.

MODIFICACIONES SOBRE EL DISEÑO INICIAL DEL PROGRAMA

A lo largo de la intervención, se han realizado algunas modificaciones y mejoras con objeto de contribuir a la mayor eficacia y eficiencia del Programa. Las variaciones observadas son las siguientes:

- **Foros regionales.** Bastó con la realización de 6 foros regionales al inicio del Programa. La demanda generada fue, desde esa primera etapa, muy superior a la que se podía atender por lo que los esfuerzos de difusión se orientaron a otras regiones colombianas que no estaban contempladas en un inicio (Departamento del Huila) y otros países latinoamericanos, donde el Banco puede replicar el Programa (Chile, Guatemala, Venezuela).
- **Publicaciones informativas.** En lugar de la publicación de folletos y boletines informativos se ha considerado más oportuna la creación de 1.000 CDs para explicar las características del Programa y promover los resultados. Los CD constituyen un formato mucho más moderno, manejable y duradero que el papel. Asimismo permite la incorporación de contenidos animados que pueden contribuir a transmitir mejor el mensaje.
- **Coordinadores regionales.** El diseño inicial del Programa preveía la asignación de personal de ACOPI al proyecto a tiempo parcial. Por otra parte, los coordinadores no dependían directamente de la Unidad Ejecutora sino de ACOPI.

La asignación de recursos humanos se modificó de manera que los coordinadores regionales pasaron a tener dedicación a tiempo completo al Programa y, además, a depender jerárquicamente de la Unidad Ejecutora. De esta manera, se conseguían los siguientes beneficios respecto al diseño inicial:

- Se disponía de más recursos dedicados al Programa (hora / hombre). Esta disponibilidad de recursos se tradujo en un mayor acompañamiento a los empresarios y demás actores vinculados al Programa y en una mayor difusión y cobertura del mismo.
- Se daba autonomía al equipo del proyecto (Unidad Ejecutora y coordinadores regionales) evitando interferencias e interrupciones en su trabajo como probablemente hubiese ocurrido de haber tenido que compaginar tareas o proyectos paralelos, coordinados por distintos responsables.
- Se facilitaba la planificación del trabajo puesto que la Unidad Ejecutora disponía de plena capacidad para gestionar su equipo de recursos humanos, la formación y especialización del mismo y el seguimiento y control de sus actuaciones.

No obstante, la mayor autonomía del equipo del proyecto también implicaba el riesgo de una menor vinculación de ACOPI al Programa. La información recogida en las entrevistas realizadas demuestra que el grado de vinculación e involucración de ACOPI ha diferido entre las distintas regionales y las causas se deben achacar al nivel de entendimiento entre los directivos regionales de la entidad y la Unidad Ejecutora, así como en la propia actitud de dichos directivos frente al Programa (nivel de aceptación, incorporación a los objetivos e instrumentos de ACOPI regional...).

- **Incorporación de TIC's** en los procesos para la aprobación de ingreso de las alianzas en el Programa y para la presentación y aprobación de los planes de acción.

El ingreso de las alianzas y la aprobación de los planes de acción es competencia de la Junta Directiva. Dada su composición, integrada por miembros de ACOPI, Bancolombia, SOFASA, ENKA y, en los últimos meses, COOMEVA, se hacía necesario encontrar un medio para agilizar dichos procesos y no supeditar los plazos de ejecución del Programa a las posibilidades de convocar las reuniones presenciales del Consejo. La creación de un "Comité virtual", con el uso de Internet, permitió solventar esta traba y reducir los tiempos de respuesta a las alianzas.

- **Seminarios de Asociatividad** para la difusión de los resultados. Tal como se ha comentado, se consideró oportuno no realizarlos con objeto de no generar más demanda de la que se puede atender.
- **Nuevas herramientas metodológicas.** A lo largo de la ejecución del Programa se han incorporado mejoras a la metodología que incluyen tanto la realización de actividades adicionales a las contempladas en el Marco Lógico (talleres) como el desarrollo de herramientas de diagnóstico o de procedimientos administrativos. La siguiente tabla muestra las innovaciones incorporadas y los objetivos a los que responden.

TABLA 3. Nuevas herramientas metodológicas

Herramienta metodológica	Objetivo
. Autodiagnóstico de las empresas mediante la NUD (La NUD ya había sido utilizada en proyectos anteriores. La innovación consiste en el autodiagnóstico)	. Implicación de los empresarios en el proceso y toma de conciencia de su situación de partida al inicio del proyecto.
. Diagnóstico colectivo	. Realizar diagnósticos individuales y colectivos objetivos y comparables entre las empresas y las alianzas.
. Taller de refuerzo asociativo . Taller de impacto asociativo	. Reforzar la comunicación y la asociatividad entre las empresas participantes. . Aportar herramientas que permitan realizar diagnósticos objetivos sobre factores referentes a la personalidad de los participantes.
. Modelo para diseñar el perfil del gerente . Base de datos de firmas consultoras . Procesos de contratación	. Agilizar los procedimientos de contratación de gerentes y firmas consultoras y garantizar la ética y la transparencia del proceso de selección.
. Creación de documentos modelo para facilitar todos los procedimientos administrativos ³ .	. Agilizar los procedimientos administrativos. . Mejorar la formación de los coordinadores y los gerentes de las alianzas. . Facilitar el seguimiento y control del Programa.

FUENTE: Elaboración propia a partir de la información facilitada por la Unidad Ejecutora

- **Incorporación de un profesional con formación en psicología.** El hecho de que el asistente administrativo financiero integrado a la Unidad Ejecutora sea titulado en psicología, ha permitido contar con su colaboración en el diseño de nuevas herramientas metodológicas. En concreto, su participación ha resultado imprescindible para el diseño del taller de impacto asociativo y del documento modelo para la selección de gerentes.
- **Excepciones.** Durante la intervención ha primado la flexibilidad en la aplicación de la metodología, siempre que las excepciones estuvieran justificadas y se respetaran los principios básicos que inspiraron el diseño del Programa. El objetivo ha sido en todo momento adaptar la metodología a diferentes tipologías de organizaciones para llegar al mayor número de beneficiarios que fuese posible.

Las excepciones aceptadas han sido las siguientes:

- . **Composición de las alianzas** por lo que se refiere a número y tipología de socios que las integran. El reglamento establecía un margen de entre 5 y 15 empresas por alianza. ANIPAN, con 23 empresas, excedía este límite pero se trataba de un grupo con experiencia previa en tres proyectos anteriores y la desvinculación de 18 empresas podía tener un efecto desmotivador. Por otra parte, para alcanzar el objetivo principal de la alianza, conseguir poder de negociación ante proveedores, era deseable contar un grupo lo más numeroso posible dentro de unos límites manejables. ANIPAN ha sido una de las alianzas que ha experimentado un progreso más evidente. Constituye asimismo una excepción por haber finalizado su plan de acción con tiempo suficiente como para acometer una segunda fase dentro del plazo establecido por el Programa.

³ En el Anexo IV se presenta el listado de documentos modelo generados por la Unidad Ejecutora.

En el extremo opuesto, CIALPA, con 4 empresas, no cumplía el mínimo exigido. Sin embargo, estas empresas mostraron un gran interés en participar en el Programa. Superaron 2 cambios de coordinador regional y un proceso de consolidación del grupo durante el cual quedó reducido de 10 a 4 empresas. Por ello, se consideró oportuno recompensar su interés y dedicación aceptando su participación.

Por otra parte, se han dado casos como el de FLORES RISARALDA o TURISMO RISARALDA en que uno de los socios es una cooperativa de empresas lo cual hace que el know how adquirido en los procesos de consultoría se pueda transmitir, prácticamente, a todo el sector en la región. Como aspecto negativo, cabe señalar que en el caso de Flores Risaralda, las decisiones del representante de la cooperativa requerían de la aprobación previa de los socios de la misma lo cual resta agilidad a la toma de decisiones de la alianza, ya de por si compleja puesto que se requiere del consenso de todos los empresarios. Esta experiencia ha quedado recogida como una lección aprendida a tener en cuenta en futuras intervenciones.

- **Modificación del plan de acción.** Al inicio de la etapa de implementación (componente III), el asesoramiento experto de los consultores sugirió, en algunos casos, la conveniencia de reajustar los objetivos de las alianzas para hacerlos viables a corto plazo, lo cual implicó la modificación de los planes de acción correspondientes.
- **Participación institucional.** Turismo Risaralda ha constituido un caso especial por contar entre sus miembros con socios institucionales como la Corporación Cámara Colombiana de Turismo y la Sociedad de Mejoras de Pereira, de la que forman parte, entre otros, la Alcaldía Municipal, Gobernación de Risaralda y la Universidad Tecnológica. Fruto de esta experiencia, se ha conseguido un reconocimiento del Programa por parte de las instituciones locales y regionales, que han colaborado con ACOPI en la financiación de proyectos adicionales, puesto que el Programa no contaba con disponibilidad de recursos para atender a más beneficiarios. Asimismo, se ha incorporado la metodología al proyecto de desarrollo del cluster de medioambiente de Risaralda, que cuenta también con la participación de dichas instituciones. En ambos casos, el desarrollo de nuevos proyectos de alianzas empresariales y del cluster medioambiental, se ha contado con la participación del coordinador regional del eje cafetero.

Por otra parte, se solicitó la colaboración de la Unidad Ejecutora en la Agenda Interna. El equipo del proyecto participó en 5 mesas de negociación sectoriales.

La aplicación flexible de la metodología ha sido posible gracias a la preparación de la Unidad Ejecutora, que ha demostrado conocer y respetar los objetivos y principios básicos que inspiraron el programa, tener visión para detectar el alcance y potencial de la metodología y contar con la preparación técnica suficiente como para seguir un proceso de mejora continua y adaptarla a las necesidades de cada alianza.

1.4. Metodología de evaluación

El evaluación realizada se ha centrado en los siguientes **niveles de análisis**:

- **Concepción y formulación del Programa**, y cambios, si los hubiere, desde su formulación y aprobación hasta su implementación.
- **Resultados obtenidos** para cada uno de los componentes del Programa con relación a los resultados previstos en los documentos del Programa.
- **Cumplimiento de indicadores previstos** para cada una de las actividades de los distintos componentes del Programa.
- **Gestión y administración del Programa**, desde la óptica de las distintas variables que hayan podido influir en el desarrollo del mismo: período de ejecución, desarrollo presupuestario, coordinación e interrelación con otras instituciones, nacionales e internacionales, públicas y privadas...
- **Efectos logrados** mediante la implementación del Programa, así como niveles de sostenibilidad logrados y **perspectivas de autosostenibilidad futura**.

Estos niveles de análisis se han aplicado a los diferentes **actores implicados** en el Programa: Representación del BID, Entidad Responsable, Unidad Ejecutora y coordinadores regionales, Consejo Asesor, empresarios y firmas consultoras.

De la misma manera, el análisis ha tenido en cuenta **criterios territoriales** con objeto de analizar las diferencias en el desarrollo y resultados del Programa en las diferentes sedes regionales: Bogotá, Medellín, Cali, Manizales / Pereira, Barranquilla / Cartagena y Bucaramanga / Barrancabermeja.

El trabajo se ha basado especialmente en la objetividad, la profesionalidad y la transparencia de todas las acciones, así como en el realismo a la hora de formular las lecciones aprendidas y las recomendaciones. Esto no excluye, por otro lado, la perspectiva participativa que se considera esencial para realizar con veracidad el análisis. Esta perspectiva se ve fundamentalmente expresada en las percepciones de los diferentes agentes institucionales de la intervención.

1.4.1. Criterios de evaluación

La evaluación se ha concentrado en la apreciación de los aspectos siguientes:

- La **pertinencia del Programa**, mediante el análisis en profundidad de la vigencia de sus objetivos en relación a los problemas a resolver, así como de la coherencia entre los instrumentos y actividades puestas en marcha y las políticas y estrategias de desarrollo territorial y sectorial aplicadas por las autoridades nacionales.

En concreto, este criterio se ha analizado en sus diversos componentes:

- a) Adecuación del Programa a los problemas y las necesidades del público objetivo.
- b) Relación entre el Programa y las políticas de desarrollo del país.
- c) La jerarquía de objetivos del Programa, su lógica interna y el grado en el que se han identificado y valorado los factores externos.
- d) Las capacidades técnicas y financieras con que se cuenta para el Programa
- e) Coherencia interna del Programa.

- La **eficiencia del Programa**, aflorando las relaciones existentes entre los recursos e insumos aplicados (recursos humanos, financieros y técnicos), las actividades realizadas y los resultados alcanzados.

Se ha dedicado una particular atención a los aspectos organizativos y de gestión implementados, así como al examen de la consistencia e intensidad de los apoyos locales comprometidos a efectos de apreciar su incidencia en los resultados alcanzados.

- La **eficacia del Programa**, a través del análisis sistemático de la relación entre los objetivos previstos y los resultados alcanzados, del que se infieren los grados de cumplimiento de los objetivos generales y específicos contemplados.

Se han concretado los indicadores establecidos en cada una de las actividades para medir el grado de consecución de los objetivos y resultados establecidos en su Matriz de Marco Lógico.

- La **cobertura del Programa**, entendida como su alcance regional y sectorial.
- El **impacto del Programa**, entendido como el efecto que la intervención ha tenido sobre los beneficiarios y su entorno.
- La **sostenibilidad** del Programa una vez se haya retirado la ayuda financiera del BID, entendida como la capacidad para continuar la labora de difusión de la metodología, desarrollo de nuevos proyectos y acompañamiento a las alianzas que han participado en el Programa hasta conseguir un mayor grado de consolidación de las mismas.

1.4.2. Proceso de evaluación

La evaluación se ha centrado en el análisis de información documental y el trabajo de campo como herramientas para llegar a las conclusiones finales.

- **Análisis documental.** Examen y análisis de la documentación técnica, operativa y financiera del proyecto: convenio, Marco Lógico, informes de progreso, informes de visitas de inspección, reglamento operativo, guía de gestión, informe de auditoría, informe intermedios de evaluación, desembolsos, estatutos de la nueva organización, comunicaciones oficiales, y demás documentos referidos al Programa.
- **Entrevistas en profundidad**⁴. Celebración de reuniones y entrevistas en profundidad sobre el terreno con las partes involucradas:
 - Responsable del Banco Interamericano de Desarrollo.
 - Entidad responsable y Unidad Ejecutora del Programa, con objeto de determinar el grado de cumplimiento, de compromiso y evaluar la organización y gobernabilidad del Programa.
 - Miembros del Consejo Asesor del Programa, con objeto de determinar el grado de compromiso, apropiación y futuro del Programa.
 - Diversos actores institucionales del Programa, públicos y privados.

⁴ El Anexo II presenta el listado de personas y organizaciones consultadas.

- **Visitas a los empresarios y sedes regionales del Programa**⁵. Observación in situ de los niveles de realización de las actividades y resultados logrados, así como contraste de toda la información recogida en la fase de análisis documental y en las entrevistas previas. Para ello, se han celebrado reuniones con el acompañamiento de la Unidad Ejecutora en las ciudades de Bogotá, Medellín, Cali, Manizales, Pereira, Barranquilla y Bucaramanga. En estas visitas, se realizaron reuniones con los siguientes actores implicados:
 - Sedes regionales del Programa, para analizar el grado de compromiso y cumplimiento con el Programa a nivel regional.
 - Coordinadores regionales, para analizar el grado de compromiso y cumplimiento con el Programa, así como su percepción sobre el desarrollo del mismo a nivel regional.
 - Empresas y alianzas empresariales, como beneficiarios directos del Programa, con el propósito de conocer sus percepciones (sobre pertinencia de los servicios recibidos, su calidad, oportunidad, tarifas, voluntad y agilidad de pagos y sostenibilidad) y medir el impacto de las consultorías.
 - Firms consultoras, a fin de conocer sus percepciones sobre el compromiso de los empresarios en la implementación de los planes de acción, grado de maduración de las consultorías y fluidez de los contratos y de los pagos.

Con la información recogida durante el trabajo de campo (análisis documental y entrevistas), se procedió a la fase de análisis interno y elaboración de conclusiones y recomendaciones:

- Análisis de la información primaria y secundaria recolectada y elaboración de conclusiones sobre la pertinencia, eficacia, eficiencia, impacto, cobertura y sostenibilidad del Programa, a nivel global, de acuerdo con los criterios de evaluación que se describen a continuación.
- A nivel más concreto, elaboración de conclusiones sobre la metodología desarrollada y utilizada por el Programa (promoción, diagnóstico individual y colectivo, talleres de sensibilización y sistema de supervisión), y los sistemas informáticos diseñados para su aplicación.
- Lecciones aprendidas y elaboración de recomendaciones para la mejora del Programa después de la intervención del Banco Interamericano de Desarrollo así como para futuras intervenciones.

2. EFICIENCIA DEL PROGRAMA

La óptima utilización de los recursos humanos, técnicos y financieros, ha permitido obtener unos resultados muy satisfactorios. En el tiempo establecido y con el equipo humano designado para la ejecución del Programa, se han superado todos los objetivos contemplados en el Marco Lógico y el reglamento operativo en cuanto a número de participantes, impactos directos y generación de demanda futura. Todo ello, a pesar de no haber contado con todos los recursos financieros comprometidos inicialmente por la contraparte local.

A continuación se analizan cada uno de los factores determinantes del grado de eficiencia del Programa.

⁵ El Anexo II presenta el listado de personas y organizaciones consultadas.

2.1. Recursos humanos

El peso de la ejecución del Programa ha recaído en la Unidad Ejecutora y los coordinadores regionales. Su eficiencia, entendida como la productividad de los recursos humanos empleados, ha sido muy elevada, tal como muestra la siguiente tabla:

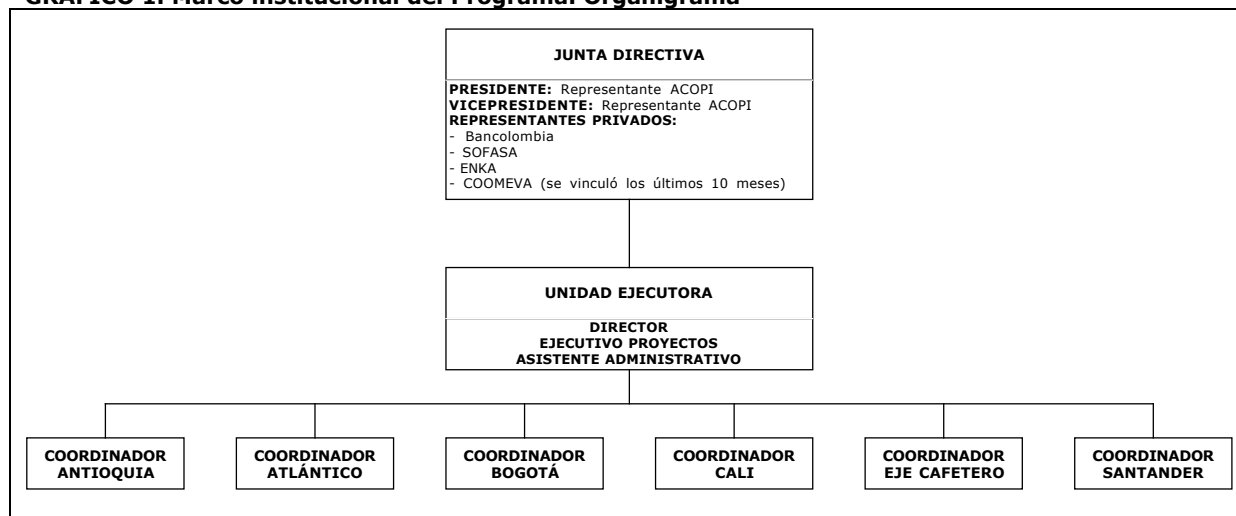
TABLA 4. Productividad del equipo de proyecto

	PRODUCTIVIDAD ESPERADA	PRODUCTIVIDAD FINAL	INCREMENTO (%)
Componente I. Responsable: UEP			
. Participantes en el evento inaugural / UEP	200	520	160%
. Empresarios participantes en 12 foros regionales / UEP	300	599	200%
. Solicitudes de alianzas para participar en el programa / UEP	20	50	150%
. Empresarios potencialmente interesados / UEP	500	543	8,6%
Componente II. Responsables: UEP y coordinadores			
. Alianzas con diagnósticos individuales y colectivos realizados / UEP y 6 coordinadores	20	32	60%
		Adicionalmente, al margen de la financiación del Programa, se ha colaborado con nuevas alianzas hasta finalizar diagnósticos individuales y colectivos a 458 empresas y tener en proceso la realización de 142 diagnósticos individuales más.	
Componente III. Responsables: UEP y coordinadores			
. Planes de acción / UEP y 6 coordinadores	10	19	90%
General. Responsables: UEP y coordinadores			
. Ciudades atendidas	6	14	133%
. Sectores atendidos	4	16	300%

FUENTE: Elaboración propia

Los factores que han incidido en la eficiencia de los recursos humanos, han sido los siguientes:

- **Estructura orgánica.** Autonomía del equipo de proyecto, en dependencia directa del Consejo Asesor, de acuerdo al siguiente organigrama:

GRÁFICO 1. Marco institucional del Programa. Organigrama

FUENTE: Elaboración propia a partir de datos del Reglamento Operativo e información facilitada por la Unidad Ejecutora

Esta estructura, que incorpora la modificación de la dependencia funcional y dedicación al Programa de los coordinadores, ha permitido que la Unidad Ejecutora dispusiera de plena capacidad para gestionar el tiempo, las funciones y responsabilidades del equipo, sin interferencias de otros posibles proyectos puesto que todos los miembros tenían dedicación a tiempo completo al Programa.

- **Aptitudes y actitudes de los profesionales contratados.**

Unidad Ejecutora:

- Capacidad de gestión de los recursos humanos, financieros y técnicos.
- Capacidad de desarrollo de la metodología aportando nuevos instrumentos que han contribuido a la eficiencia y eficacia del Programa.
- Visión para detectar el potencial de la metodología, más allá de los objetivos mínimos establecidos.
- Sentido común para aplicar con criterio la metodología, analizar las posibles excepciones y tomar decisiones al respecto, aportando así flexibilidad al Programa.
- Experiencia previa en proyectos financiados por el BID, por lo que el proceso de adaptación de los profesionales a los procedimientos técnicos y criterios éticos del Banco es mucho más rápido. Asimismo, facilita la generación de confianza entre el Banco y el equipo de profesionales, lo cual favorece la autonomía del equipo de proyecto y su iniciativa para proponer mejoras a la metodología.
- Implicación y dedicación para transformar el potencial en realidades concretas.
- El hecho de que el asistente administrativo financiero integrado a la Unidad Ejecutora sea titulado en psicología, también ha contribuido a la eficiencia de los recursos humanos puesto que ha aportado una nueva visión que ha permitido mejorar y diseñar nuevas herramientas metodológicas.

Coordinadores:

- Motivación por el trabajo dirigido a la profesionalización y mejora de competitividad de las empresas y fomento de alianzas empresariales.
- Implicación con las empresas y capacidad de empatía para comprender sus problemas y contribuir al proceso de maduración de las alianzas.

- Capacidad de aprendizaje y disciplina para responder a la formación, recomendaciones y exigencias de la Unidad Ejecutora.
- Valores acordes con el Programa y con los criterios éticos del BID.

2.2. Recursos financieros

Al analizar la gestión de los recursos financieros hay que distinguir entre la gestión de los desembolsos (cumplimiento de los compromisos por parte del BID, la entidad responsable, sus cofinanciadores y los empresarios) y la gestión de los recursos disponibles (distribución entre actividades y proyectos).

➤ Gestión de los desembolsos

La gestión de los desembolsos ha sido el punto más débil del Programa. En el momento de realización de la evaluación final, peligra el cierre financiero por demoras en los desembolsos de la contraparte local por un valor aproximado de US \$ 190.000, tal como refleja la siguiente tabla:

TABLA 5. Recursos presupuestados y pendientes

FUENTE RECURSOS	PRESUPUESTADO (US \$)	DESEMBOLSADO (US \$)	PENDIENTE (US \$)	PARI PASSU
BID	1.092.400,00	885.277,54	207.122,46	81%
CONTRAPARTIDA	737.500,00	548.186,93	189.313,07	74%
TOTAL	1.829.900,00	1.433.464,47	396.435,53	

El detalle de los recursos de contrapartida permite explicar el origen de los problemas detectados:

TABLA 6. Detalle de los recursos de contrapartida

RECURSOS DE CONTRAPARTIDA	PRESUPUESTADO (US \$)	DESEMBOLSADO (US \$)	PENDIENTE (US \$)
ACOPI especie	137.500,00	131.740,88	
ACOPI efectivo	600.000,00	204.180,99	
ACOPI	Por determinar	13.250,41	
SENA	Por determinar	184.238,31	
KAS	Por determinar	5.304,56	
INFIHUILA	Por determinar	1.387,71	
FOMIPYME	Por determinar	-	
EMPRESARIOS	-	212.265,06	
TOTAL	737.500,00	548.186,93	189.313,07

Tal como se aprecia en el cuadro, son varios los motivos que han contribuido a esta situación:

- La entidad responsable, ACOPI, no cuenta con recursos propios para responder a su compromiso como contraparte local y por tanto depende de otros donantes. Prueba de ello es que su aportación en efectivo, con recursos propios, ha sido de US \$ 13.250,41 frente a los US \$ 600.000 comprometidos, lo cual representa un 2,21%. La cifra restante, US \$ 586.749,59 (97,79%), depende de cofinanciadores.
- La ejecución del Programa se inició sin un compromiso expreso por parte de los donantes que garantizara el desembolso de los recursos destinados específicamente al Programa. En el Anexo VI se adjuntan las cartas de compromiso firmadas por los donantes, en las que se puede comprobar lo argumentado.

Como consecuencia, los flujos de tesorería no han estado garantizados en ningún momento y tampoco existe ningún documento formal que permita reclamar a terceros.

Hay que tener en cuenta, además, que cada una de las instituciones cofinanciadoras está sujeta a sus propios procedimientos internos para la aprobación de ayudas y es indispensable cumplir todos los requisitos establecidos en los plazos pertinentes para acceder a las mismas. En las instituciones públicas, las convocatorias para la concesión de ayudas se suelen celebrar anualmente por lo que los acuerdos de colaboración se deben renovar con la misma periodicidad.

Todos estos factores, han generado incertidumbre a lo largo del Programa respecto a los fondos que podía aportar cada entidad y en qué plazos podía hacerlo. En consecuencia, ACOPI no ha podido cumplir sus compromisos de pago, poniendo así en peligro la continuidad del apoyo del Banco al Programa.

Una vez sopesado el problema y para anteponer los intereses de los empresarios y del conjunto del Programa al cumplimiento estricto del contrato, el Banco ha decidido mantener su apoyo y, ante la falta de recursos de ACOPI, ha aceptado considerar como contraparte local un total de US \$ 212.265,06 aportados por los empresarios. Hay que prever que para el cierre definitivo del programa, será necesario contar con más recursos de los empresarios para cumplir con el presupuesto total de la contraparte local y equilibrar el *pari passu* al 100%.

Los incumplimientos de pago han generado ineficiencias por varios motivos:

- *Coste de oportunidad.* De haber contado puntualmente con los desembolsos, se podría haber atendido a un mayor número de beneficiarios o bien las alianzas participantes podrían haber acometido una segunda fase de su plan de acción.
- *Paralización / retraso en la ejecución.* Algunos proyectos se han visto paralizados ante la falta de recursos. Este hecho se produjo especialmente al inicio del plan de acción, cuando los empresarios esperaban hasta el momento del cobro para adquirir compromisos con terceros. Sin embargo, la mayoría de las alianzas y consultores reaccionó de forma positiva. En el caso de los empresarios, debido a que el proyecto se convirtió en su principal prioridad y por tanto aportaron recursos propios para asumir algunos pagos mientras se ejecutaban los desembolsos del BID y ACOPI. En el caso de los consultores, dada la credibilidad de las instituciones participantes en el Programa y, en especial, el BID, decidieron no interrumpir los proyectos.
- *Descontento, incertidumbre.* Los empresarios cuentan con la disponibilidad de unos recursos financieros para acometer su plan de acción. El incumplimiento de los desembolsos les genera problemas de negociación con los consultores y otros posibles acreedores, le genera incertidumbre a la hora de contraer compromisos de pago, les desmotiva, y, en general, hace que pierdan la concentración en los objetivos del plan de acción debido a la preocupación por encontrar recursos alternativos para hacer frente al problema.⁶

Desmotivación también por parte de las firmas consultoras, que se pueden replantear su participación en futuros programas donde la contraparte local dependa de cofinanciadores.

⁶ En el anexo VII se adjuntan cartas remitidas por las alianzas reclamando los desembolsos pendientes.

- *Deterioro de las relaciones institucionales.* La responsabilidad por el incumplimiento del contrato y de los compromisos adquiridos con las alianzas, genera conflictos entre el BID, la Entidad Responsable y la Unidad Ejecutora, que absorben parte del tiempo y la atención dedicada al Programa.
- *Riesgo de demanda y pérdida de credibilidad institucional.* No siempre se puede contar con la buena voluntad de los acreedores. El incumplimiento de contrato conlleva el riesgo de demanda lo que puede suponer penalizaciones económicas para la Entidad Responsable, suspensión del Programa por parte del BID, vetos a la participación en futuros programas y pérdida de credibilidad de las instituciones y los profesionales participantes.

La siguiente tabla muestra los pagos pendientes en el momento de realización de la evaluación final del Programa, que pueden hacer peligrar el correcto cierre del mismo.

TABLA 7. Importes pendientes de pago

ALIANZA	ACREEDOR	APORTE CONTRAPARTIDA	VALOR DESEMBOLSADO		VALOR POR DESEMBOLSAR	
			(pesos)	(%)	(pesos)	(%)
AEMCA	PLANEACION Y DESARROLLO	29.999.891	17.999.935	60,00%	11.999.956	40,00%
ALDESA	UNIVERSIDAD AUTONOMA	74.200.000	37.100.000	50,00%	37.100.000	50,00%
ALSA	ALTHVIZ CONSULTORES	21.000.000	12.319.200	58,66%	8.680.800	41,34%
CIALPA	LOBBY Y GESTION	25.000.000	12.500.000	50,00%	12.500.000	50,00%
DITEXCO	MIDAS CONSULTORES	12.500.000	5.000.000	40,00%	7.500.000	60,00%
DULPROSAN	CENPACK	15.000.000	9.000.000	60,00%	6.000.000	40,00%
	ALTHVIZ C.	27.500.000	16.411.680	59,68%	11.088.320	40,32%
INVERCALZA	CDP DEL CUERO	21.000.000	12.600.000	60,00%	8.400.000	40,00%
METALMECANICA BLLA	VISION / U. LA SABANA	39.507.000	23.704.200	60,00%	15.802.800	40,00%
SINERTIC	B&A	9.275.000	5.565.000	60,00%	3.710.000	40,00%
	COLGRABAR	15.510.000	9.400.000	60,61%	6.110.000	39,39%
TURISMO RISARALDA	ALTHVIZ CONSULTORES	25.000.000	10.000.000	40,00%	15.000.000	60,00%
TOTAL		190.292.000	104.180.880	54,75%	86.111.120	45,25%

FUENTE: Elaboración propia a partir de información facilitada por la Unidad Ejecutora

➤ Gestión de los recursos disponibles

A pesar de los problemas expresados, el impacto del Programa ha resultado muy satisfactorio. Tal como se ha mostrado al hablar de la eficiencia de los recursos humanos y se detallará en el apartado 3. *Eficacia del Programa*, los resultados obtenidos han sido muy superiores a los objetivos iniciales, lo cual implica que la gestión de los recursos financieros disponibles ha sido muy eficiente.

Los factores que han contribuido a la eficiencia de la gestión de los recursos financieros han sido:

- *Mecanismos de control interno de la Unidad Ejecutora* para el seguimiento de los recursos comprometidos y los excedentes disponibles para nuevos proyectos o actividades.

El informe de la auditoría preliminar realizada al finalizar la primera fase del Programa revelaba ciertas deficiencias en los mecanismos de control interno de la Entidad Responsable. No obstante, la Unidad Ejecutora ha realizado su propio seguimiento de los fondos para optimizar su gestión.

- *Decisión del BID de cofinanciar los proyectos de las alianzas al 50%.* Las alianzas debían aportar el 50% restante por lo que presentaron planes de acción viables de acuerdo a su capacidad financiera. Como resultado, en la mayoría de los casos, los fondos solicitados al Programa no han llegado al máximo establecido en el Reglamento Operativo y los excedentes se han podido destinar a nuevos proyectos.
- *Visión y motivación* del equipo de proyecto para aprovechar los excedentes y destinarlos a nuevos beneficiarios, ampliando la cobertura del Programa.
- *Agilidad en la toma de decisiones* por parte del Consejo Asesor con el fin de aprobar nuevos proyectos dentro de los plazos establecidos por el programa. De lo contrario, se habrían desaprovechado recursos.
- *Compromiso de los empresarios, así como de los gerentes y firmas consultoras* contratados por las alianzas, que han evitado interrupciones durante la implementación de los planes de acción a pesar de los retrasos en los desembolsos.

2.3. Recursos técnicos

La utilización de las TIC's ha tenido una influencia notable en la eficiencia global del Programa.

- **Web del programa.** El diseño de la página web y su mantenimiento por parte de la Unidad Ejecutora han contribuido, de manera particular, a la difusión de los objetivos, beneficios e impacto del Programa y, en general, a la sensibilización sobre el tema de la asociatividad empresarial y la conformación de alianzas.
- **Correo electrónico.** El uso del correo electrónico ha constituido un mecanismo de comunicación efectivo entre los empresarios y el Programa ya que por esta vía se ha podido atender un buen número de consultas. Asimismo, ha facilitado la comunicación virtual entre los miembros del Consejo Asesor y entre éstos y la Unidad Ejecutora. De esta manera, se han superado los inconvenientes de las reuniones presenciales para el análisis de propuestas y se ha agilizado la toma de decisiones sobre el ingreso de alianzas al programa y aprobación de planes de acción para su ejecución.

2.4. Aportes y compromiso de los actores institucionales del Programa

El nivel de implicación y compromiso de los diferentes actores institucionales del Programa ha sido, en general, muy elevado.

- **BID.** El BID ha realizado un acompañamiento, seguimiento y control permanente del Programa, velando por el cumplimiento del Reglamento operativo y los procedimientos técnicos y criterios éticos del Banco. Asimismo, ha potenciado la introducción de mejoras a la metodología y la flexibilidad en su aplicación con objeto de llegar al mayor número de beneficiarios que fuese posible.

Ante los problemas generados por el incumplimiento de los desembolsos comprometidos por la contraparte local y por el retraso en la creación de una nueva institución que garantice la sostenibilidad del Programa y en la presentación del plan de viabilidad de la misma, el Banco ha decidido seguir apoyando el Programa en beneficio de los empresarios, aceptando soluciones alternativas y excepcionales para cumplir el *pari passu* como es el hecho de aceptar como recursos de contrapartida una parte de las aportaciones de los empresarios.

El Banco considera la metodología desarrollada como un bien público y por tanto tiene máximo interés en su difusión una vez finalice el Programa, manteniendo los objetivos y criterios con que fue diseñada: promover las alianzas empresariales, con enfoque a resultados concretos y financiación directa a los beneficiarios.

- **Entidad responsable.** Se han observado grandes diferencias de unas regionales a otras.

- En ACOPI Atlántico, Centro Occidente y Santander, dirigidas por nuevas generaciones de profesionales con un nuevo enfoque profesional y empresarial, ha habido una buena aceptación del Programa y se ha colaborado con la unidad ejecutora. Como resultado, se ha dado una participación activa de ACOPI en el Programa y se han obtenido importantes beneficios tanto para el gremio, que ha conseguido aumentar su número de afiliados y una mayor representatividad como institución, como para el proyecto, que ha conseguido una mayor difusión.

Es en estas regionales donde más se han beneficiado los PRODES del know how desarrollado, pues se ha aplicado la metodología a diversos grupos y sectores, al margen del apoyo financiero del Programa.

Asimismo, se ha conseguido la colaboración de las instituciones públicas regionales, las cuales, en vista de los resultados obtenidos, están apoyando procesos asociativos y la difusión de la metodología desarrollada por el Programa.

- En ACOPI Antioquia, Caldas y Valle no se ha dado el mismo nivel de integración entre la organización y Programa. Este, se ha visto en todo momento como un proyecto del BID, ajeno a los intereses y objetivos de ACOPI regional.
- **Junta directiva.** En la Junta Directiva participan, además de ACOPI, instituciones privadas que han mostrado su interés y compromiso en el apoyo a las micro, pequeñas y medianas empresas.

Bancolombia, como entidad financiera, ha mostrado interés en desarrollar instrumentos que faciliten a las empresas y a las alianzas el acceso a préstamos.

SOFASA lleva años contribuyendo a la profesionalización y competitividad de su cadena de valor y considera que la metodología del Programa canaliza todas sus ideas de trabajo con proveedores.

Del mismo modo, COOMEVA, ha fomentado la creación de alianzas y la aplicación de la metodología entre sus asociados.

Así pues, su interés en apoyar el Programa se ha visto reflejado no sólo en el cumplimiento su cometido de acuerdo a lo establecido en el reglamento operativo, sino que han contribuido, además, a la difusión de la metodología y han mostrado su preocupación por la continuidad del proceso una vez se retire el apoyo financiero del BID.

- **Unidad ejecutora del proyecto y coordinadores regionales.** Su implicación ha sido muy elevada y uno de los factores clave del éxito del Programa por diversas razones:
 - Han ido desarrollando y perfeccionando la metodología.
 - Han realizado un acompañamiento continuo a las alianzas, facilitando la resolución de problemas y alimentando la motivación de empresarios y gerentes.
 - Han primado la flexibilidad de la metodología para hacerla viable y óptima a las necesidades de cada sector y tipología de empresas, consiguiendo así mejores resultados tanto por lo que se refiere al número y diversidad de beneficiarios como al nivel de progreso de cada una de las alianzas.
- **Empresarios.** Su motivación e implicación ha incrementado a medida que avanzaba el proceso. Para ellos ha supuesto un gran esfuerzo y un cambio de cultura importante y han respondido con el cumplimiento de los objetivos establecidos y la aportación de recursos más allá de su compromiso inicial. Cuando se han producido retrasos en los desembolsos del Programa han adelantado recursos propios para no frenar el proyecto pues éste constituía su máxima prioridad.

La primera fase de diagnóstico es la que resulta más difícil. Deben afrontar un diagnóstico individual que para muchos, dado su nivel de preparación, se hace largo y complicado. También deben empezar a tomar decisiones conjuntas, consensuadas, cuando están acostumbrados a dirigir sus empresas sin que nadie cuestione sus decisiones. A medida que avanza el plan de acción y visualizan objetivos concretos y realizables, el compromiso con la alianza crece y se ve como la mejor opción de futuro para la empresa.

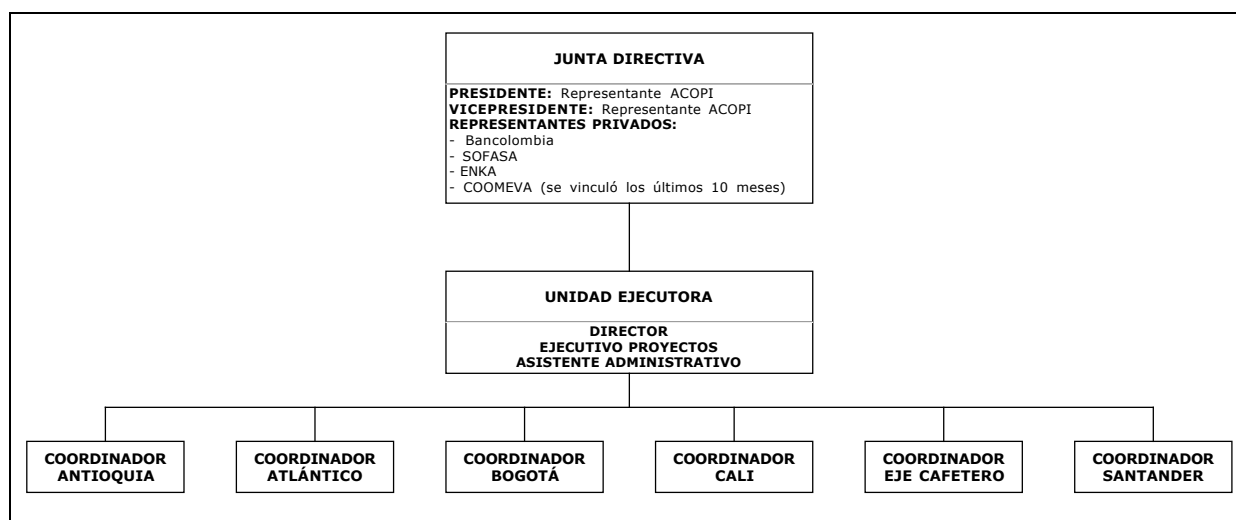
- **Gerentes.** Durante la implementación de los planes de acción se ha demostrado que el gerente es un elemento clave tanto para el refuerzo asociativo como para el correcto desarrollo del proceso de implementación, por diversas razones:
 - Deben constituirse en líderes de la alianza, obtener el consenso de los empresarios para dirigir todos los recursos hacia la consecución del objetivo común. En los casos en los que el gerente no ha podido superar el liderazgo individual de los empresarios, se evidencia un menor progreso en el grado de consolidación y autonomía de la alianza respecto a las empresas que la integran.
 - Deben tener un perfil que combine la fortaleza en gestión de proyectos y la especialización requerida por el objetivo a alcanzar por la alianza (comercial, logística...).
- **Firmas consultoras.** El nivel de implicación de las firmas consultoras también ha sido, en general, elevado, dado su interés en trabajar el tema asociativo y la oportunidad de trabajar con el BID.
 - En la mayoría de los casos han ayudado a la alianza a reorientar y concretar los objetivos del plan de acción de manera que se adaptaran a sus capacidades y posibilidades reales.
 - En algunos casos, han aportado recursos adicionales (dedicación, metodología). En algunos casos, el plan de acción hubiera sido inviable en el tiempo establecido de no haber sido por la dedicación de los consultores, su mayor dedicación, y la búsqueda de soluciones alternativas. En otras ocasiones, para abordar el plan de acción con garantías se requería trabajar previamente en mejoras de procesos de cada una de las empresas.
 - La mayoría de las firmas consultoras continuaron con los procesos a pesar de los retrasos en el cumplimiento de los pagos.

2.5. Organización y gobernabilidad del Programa

El Banco establece en sus Programas una serie de mecanismos orientados a garantizar su gobernabilidad, la correcta gestión de los recursos, la transparencia y la eficacia, eficiencia y sostenibilidad del mismo.

En el caso del Programa sobre promoción de operaciones cooperativas entre empresas, el marco institucional del mismo queda regulado en el reglamento operativo, en su capítulo V, donde se describen los participantes y las responsabilidades de cada uno de ellos.

El organigrama para la administración del Programa es el ya mostrado en el apartado 2.1. *Recursos humanos*:



Como ya se ha comentado, al inicio del Programa se realizó una modificación respecto a los coordinadores regionales con objeto de garantizar su dependencia funcional directa de la unidad ejecutora y su dedicación a tiempo completo al Programa y, de esta manera, mejorar la gobernabilidad del mismo.

Dicho ajuste se considera acertado dada la carga de trabajo que conlleva el acompañamiento a las alianzas y la necesidad de que la unidad ejecutora pudiera gestionar de manera eficiente sus recursos humanos sin interferencias de otros proyectos.

Para la entidad responsable ha sido difícil entender tal grado de autonomía del equipo de proyecto. Como consecuencia, en algunas regionales de ACOPI se ha producido un distanciamiento entre la entidad y la unidad ejecutora.

A efectos de la evaluación, el organigrama diseñado, que garantiza la autonomía de la unidad ejecutora con la supervisión de la junta directiva, es el modelo óptimo y deseable.

No obstante, en futuros proyectos, sería deseable introducir algún elemento que facilitara una mayor cooperación entre los profesionales de la entidad responsable y la Unidad Ejecutora, especialmente en las regionales, para evitar recelos y facilitar una mayor comprensión de los mecanismos de gestión de los proyectos del Banco, así como la transmisión del know how generado a la organización puesto que es a ésta a quien se le encomienda la responsabilidad de crear una nueva institución que garantice la sostenibilidad del Programa mediante la difusión de la metodología desarrollada.

3. EFICACIA DEL PROGRAMA

3.1. Cumplimiento de actividades y metas

De acuerdo a lo descrito en el apartado 1. Introducción, se han realizado todas las actividades contempladas en el Marco Lógico a excepción de aquellas que no se ha considerado necesarias puesto que se habían superado los objetivos establecidos y no se consideraba conveniente generar más demanda de participación en el Programa de la que se podía atender.

La siguiente tabla muestra las actividades programadas en la metodología para cada uno de los componentes del Programa y el grado de cumplimiento.

ACTIVIDADES. Componente I

ACTIVIDADES	OBJETIVOS	PROGRESO PROGRAMA	EFICACIA
1.1. Evento inaugural para lanzar el Programa.	Al menos 200 representantes de los sectores público y privado participan en el evento.	<ul style="list-style-type: none"> Fecha realización: 26 marzo 2003 Total asistentes: 520 	260%
1.2. Facilitación de foros de información del Programa.	12 foros y seminarios a lo largo del Programa.	<ul style="list-style-type: none"> Foros realizados: 6 (con 6 foros se cumplieron las expectativas de asistencia y demanda entre las empresas por lo que no fue necesario realizar una segunda ronda). Total asistentes: 713 Empresarios: 599 Fechas <ul style="list-style-type: none"> Eje Cafetero: 3 abril 2003 Valle: 9 abril 2003 Atlántico: 10 abril 2003 Santander: 23 abril 2003 Antioquia: 29 abril 2003 Bogotá: 5 junio 2003 La promoción y divulgación del Programa se ha extendido más allá de las 6 ciudades establecidas inicialmente y también en otros países latinoamericanos: <ul style="list-style-type: none"> Colombia: Departamento del Huila Chile: Participación en el Seminario Iberoamericano de Asociatividad y Cooperación Empresarial (26-27 mayo 2005). Guatemala: Participación en el Seminario de Turismo (23 junio 2005). Venezuela: Participación en el Seminario Iberoamericano de Integración Empresarial y Cooperativa (13 julio 2005). 	Alta
1.3. Seminarios para promover la formación de Alianzas.			
1.4. Elaboración de publicaciones informativas.	Folletos que explican las características del Programa y dos juegos de 1.000 boletines para promover los resultados.	Se está trabajando en la elaboración de 1.000 CD's para promover los resultados del Programa.	Alta
1.5. Diseño y mantenimiento de un sitio virtual en Internet.	Web Programa	La web www.proyectobidacopi.org.co permanecerá operativa al menos hasta diciembre de 2005 inclusive.	100%
PRODUCTOS ESPERADOS	<ul style="list-style-type: none"> Participación de al menos 300 empresarios en los foros. 	<ul style="list-style-type: none"> Empresarios asistentes al acto inaugural y los foros: 1.233 Empresarios asistentes a los foros: 599 	200%
	<ul style="list-style-type: none"> 20 solicitudes de alianzas para la participación en el Programa. 	<ul style="list-style-type: none"> Identificación de alianzas: <ul style="list-style-type: none"> Semestre 2 de 2003: 35 alianzas. Sem. 1 de 2004: 36 alianzas presentaron solicitud al comité. Sem. 1 de 2005: 50 alianzas identificadas / 543 empresas El interés de participación ha continuado creciendo, superando el ámbito empresarial para llegar al ámbito institucional, donde se ha aplicado durante las sesiones de la Agenda Interna. 	250%
	<ul style="list-style-type: none"> 500 empresarios potencialmente interesados. 	<ul style="list-style-type: none"> Semestre 1 de 2005: 50 alianzas identificadas / 543 empresas. 	109%

ACTIVIDADES. Componente II

ACTIVIDADES	OBJETIVOS	PROGRESO PROGRAMA	EFICACIA
2.1. Impartir instrucciones a los coordinadores regionales sobre metodología para trabajar con Alianza	Se impartió instrucciones a seis coordinadores regionales sobre el enfoque del Programa.	Se realizaron 2 talleres de formación: <ul style="list-style-type: none"> Semestre 1 de 2003, en Bogotá Semestre 2 de 2003, en Cali. 	Alta
2.2. Selección y elaboración de planes de acción.	Se aceptaron al menos 20 propuestas para elaborar planes de acción.	Se atendió a un total de 50 alianzas. Financiado por del Programa: <ul style="list-style-type: none"> Alianzas que presentaron solicitud: 36 Solicitudes aprobadas por el comité: 32 Alianzas que sólo realizaron el diagnóstico individual: 4 Total: <ul style="list-style-type: none"> Alianzas: 50 / Empresas: 543 Diagnósticos finalizados: 316 / En proceso: 142 empresas 	Alta
2.3. Capacitar a gerentes de proyecto.	Se capacitó a por lo menos 10 gerentes del proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> Taller capacitación: marzo 2004 Asistentes: Todos los gerentes contratados a la fecha. Los gerentes seleccionados con posterioridad han sido formados de manera individual. 	Alta
PRODUCTOS ESPERADOS	<ul style="list-style-type: none"> 20 talleres de diagnóstico y elaboración de plan de acción. 10 planes de acción seleccionados: <ul style="list-style-type: none"> Mínimo en 6 ciudades distintas Mínimo en 4 sectores distintos 	<ul style="list-style-type: none"> Diagnóstico individual: 36 Elaboración plan de acción: 32 32 solicitudes aprobadas para la elaboración del plan de acción. 22 alianzas con planes de acción aprobados para su implementación. Se han atendido solicitudes de 14 ciudades y 16 sectores. 	160% Planes: 220% Ciudades: 233% Sectores: 400%

ACTIVIDADES. Componente III

ACTIVIDADES	OBJETIVOS	PROGRESO PROGRAMA	EFICACIA
3.1. Ejecutar planes de acción.	Al menos 10 Alianzas habrán realizado las actividades de su plan de acción.	<ul style="list-style-type: none"> 19 alianzas 	190%
PRODUCTOS ESPERADOS	Participación de un mínimo de: <ul style="list-style-type: none"> 150 mipymes 10 alianzas 6 ciudades 4 sectores 	Han finalizado la implementación del plan de acción: <ul style="list-style-type: none"> 19 alianzas Regionales: Antioquia, Atlántico, Bogotá, Eje cafetero Santander, Valle. Sectores: <ul style="list-style-type: none"> Sector primario: Flores. Industria: Alimentos, confección, cuero y calzado, joyería, metalmecánica, plástico, caucho, sistemas de pesaje. Servicios: turismo, consultoría de software, servicios. Construcción. 	Alta

ACTIVIDADES. Componente IV

ACTIVIDADES	OBJETIVOS	PROGRESO PROGRAMA	EFICACIA
4.1. Creación y mantenimiento de sistemas de información gerencial.	Actualización continua de la información relativa a los resultados de los planes de acción de cada alianza.	<ul style="list-style-type: none"> Existe un seguimiento continuado del progreso de los planes de acción. Sin embargo, no existe un Programa informático que permita el acceso ágil e inmediato a dicha información. 	Media – Alta
4.2. Evaluación a mitad de periodo.	Evaluación concluida a mitad de período de ejecución del Programa.	<ul style="list-style-type: none"> La evaluación de medio término se realizó entre los meses de marzo y abril de 2004. Sus recomendaciones fueron incorporadas al informe de seguimiento del segundo semestre de 2004. 	Alta
4.3. Evaluación final.	Evaluación concluida antes de terminar el Programa.	<ul style="list-style-type: none"> El informe correspondiente a la evaluación final se entrega con fecha 30 de octubre de 2005. 	Alta
4.4. Difundir los resultados del Programa en la conferencia anual de ACOPI.	Al menos 300 participantes informados sobre los resultados del Programa y las ventajas de trabajar por medio de alianzas.	<ul style="list-style-type: none"> La difusión de resultados se realizó Durante el Congreso Nacional de ACOPI, celebrado el 28 de junio de 2005. No se han celebrado seminarios de asociatividad dado el exceso de demanda generado por el Programa. 	Alta
PRODUCTOS ESPERADOS	<ul style="list-style-type: none"> Documento evaluación intermedia. Documento evaluación final. Presentación de los resultados del Programa en el Congreso Nacional de ACOPI Auditoría financiera del Programa. 	<ul style="list-style-type: none"> Entregado en abril de 2004. Entregado en octubre de 2005. Celebrado el 28 de junio de 2005. Auditoría intermedia: Febrero 2005. Auditoría final: Prevista para noviembre 2005. 	Alta

3.2. Grado de alcance de los objetivos

Para medir el grado de cumplimiento de los objetivos, se atenderá a lo establecido en el Marco Lógico y el reglamento operativo del Programa.

- Respecto al objetivo general: *"los indicadores de desempeño comercial de las empresas participantes son significativamente mejores que los de empresas análogas que no participan en Alianzas comerciales"*.

El objetivo general y el propósito del Programa se deben entender como objetivos a largo plazo a los que desea contribuir el mismo, no como objetivos específicos, que generen un impacto directo e inmediato. Es prematuro, por tanto, analizar su grado de cumplimiento.

No obstante, se puede afirmar que los planes de acción ejecutados han contribuido al desarrollo de alianzas constituidas sobre la base de la planificación estratégica, integradas por empresas en proceso de mejora continua de sus sistemas de gestión y producción y por tanto cabe esperar que en un futuro pueda constatarse su mejor desempeño comercial respecto a las empresas que no participan en alianzas comerciales constituidas bajo estos mismos principios.

- Respecto al propósito del Programa:
 - *"Al menos 150 empresas pequeñas y medianas han trabajado en Alianzas comerciales que reciben apoyo del Programa y al menos la mitad de los grupos que han recibido apoyo siguen operando"*.

Es prematuro analizar el índice de supervivencia de las alianzas en su fase de puesta en marcha. No obstante, la totalidad de los empresarios consultados, con la excepción de los vinculados a una alianza, considera que su viabilidad empresarial está vinculada a la de la alianza y confía en sus capacidades para mejorar su competitividad en el mercado.

- *"Se necesita capacidad institucional demostrada y sostenibilidad financiera para continuar con las actividades relativas a las Alianzas Empresariales más allá de la duración del Programa presupuesto"*.

Respecto a la creación de una institución con capacidad institucional y sostenibilidad financiera que permita garantizar la continuidad de las actividades una vez finalice el Programa, cabe decir que en el momento de realización de la evaluación final, la entidad responsable, ACOPI, ha creado una institución con este objetivo, CFAE. Sin embargo, tal como se argumentará en el apartado dedicado a la sostenibilidad del Programa, en el punto 4 del informe, se pone en duda la capacidad de CFAE para liderar el proyecto.

Los objetivos específicos se han cumplido por encima de las expectativas, tal como refleja la tabla de seguimiento del Marco Lógico que se muestra a continuación:

COMPONENTES

OBJETIVOS	INDICADORES	PROGRESO PROGRAMA	EFICACIA
II. Despertar la conciencia de las empresas y promover Alianzas	Al menos 500 representantes de empresas pequeñas y medianas habrán tomado conciencia de los beneficios que representa formar Alianzas como medio de incrementar la competitividad comercial.	<ul style="list-style-type: none"> Se han identificado 50 alianzas / 543 empresarios. Adicionalmente, la asociatividad aparece reflejada en la Agenda Interna como una de las 7 estrategias competitivas sectoriales mencionadas por las empresas que han participado en las diferentes mesas de negociación, tal como refleja la publicación que recoge los "resultados del proceso y propuestas iniciales" por lo que la difusión ha sido muy superior. 	109%
III. Elaboración de planes de acción	Se habrá preparado al menos 20 planes de acción.	<p>Con la financiación del Programa:</p> <ul style="list-style-type: none"> Planes de acción elaborados: 32 Alianzas que presentaron solicitud: 36 Alianzas que sólo realizaron el diagnóstico individual: 4 	160%
IV. Ejecución de los planes de acción	Se habrán ejecutado al menos 10 planes de acción, que entrañarán la participación de al menos 150 microempresas y PYME situadas en al menos seis centros industriales diferentes.	<ul style="list-style-type: none"> Planes ejecutados dentro del Programa: 19 alianzas Alianzas aprobadas para la etapa de implementación: 22 Alianzas que no finalizaron el proceso: 3 	190%
V. Evaluación y difusión de los resultados	Informes de evaluación a mitad de período y final; se hizo tomara conciencia a mas de 600 representantes de PYME colombianas acerca de los resultados del Programa.	<p><i>Evaluación</i></p> <ul style="list-style-type: none"> La evaluación de medio término se realizó entre los meses de marzo y abril de 2004. El presente documento corresponde a la evaluación final del Programa. <p><i>Difusión</i></p> <ul style="list-style-type: none"> El Programa ha tenido un amplia difusión tanto dentro como fuera del país. Prueba de la demanda generada, son los procesos a los que se está atendiendo metodológicamente sin la financiación del Programa. 	100%

3.3. Impacto generado en los beneficiarios

Durante la período de redacción del informe de evaluación final, la Unidad Ejecutora ha procedido a la recogida de información de las empresas y alianzas participantes con el fin de disponer de datos objetivos sobre el impacto generado en los beneficiarios.

Dicha información quedará recogida en el informe final de seguimiento de la Unidad Ejecutora.

Los datos que se han podido procesar e incluir en el presente informe corresponden a 11 alianzas y se muestran a continuación:

ALIANZA ALDESA

- Desarrollo de imagen corporativa conjunta y desarrollo de página web: www.aldesa.com.co (en construcción).
- 32 nuevos puestos de trabajo en las empresas y 4 en la alianza Aldesa.
- Integración de 110 autoservicios en el sistema logístico conjunto.
- Creación del punto de logística unificado para la alianza (sitio estratégico para todas las empresas: diseño de rutas, cobertura y volúmenes).
- Eficacia del 94% en el nuevo modelo de distribución.
- El nuevo modelo de distribución conjunta logró generar una operación rentable logrando costos de entrega inferiores a los actuales en un 10% promedio.
- Aumento en la cobertura y presencia de las empresas y la alianza en la ciudad de Cali.
- Modelo replicable a otras ciudades.

C.I. ALIMEDCO S.A.

- Generación de imagen corporativa conjunta y diseño de página web: www.alimedco.com
- Diseño de una estructura de costos unificada para la alianza.
- Aumento de 30 puestos de trabajo en las empresas.
- Unificación del sistema logístico para el exterior.
- Comercialización de nuevos productos diferentes a los de las empresas de la alianza.
- Codificación de productos en el Super Market D´Mi Tierra en Estados Unidos.
- Mejoramiento en las condiciones de empaque de los productos.
- Crecimiento en ventas del 40% promedio en las empresas.
- Crecimiento en las exportaciones en un 25%.

C.I. COLPAR

- Generación de Imagen corporativa conjunta y diseño de página web: www.cicolpar.com
- Generación de 2 nuevos puestos de trabajo en la alianza.
- Diseño y estructuración de un sistema de costos conjunto para la alianza
- Generación de una política comercial unificada para los productos de la alianza.
- Participación en tres Ferias Nacionales.
- Generación de ventas conjuntas en México de \$52.000.000.00, durante la investigación de mercados realizada en México.

C.I. DITEXCO

- Participación en 3 ferias especializadas de confecciones.
- Creación de un concepto de moda para la alianza.
- Ventas conjuntas por \$180.000.000.00, en la participación en Ferias.
- Creación de imagen corporativa conjunta a partir del concepto de moda.
- Páginas web para cada una de las empresas y para la Alianza (proceso en su última fase).
- Caracterización de los procesos de producción y estandarización de los mismos.
- Cualificación técnica del personal de las empresas y especialización de los procesos al interior de las mismas.
- Creación de un sistema de bodegaje conjunto.
- Crecimiento promedio del 5% en el empleo directo en las empresas.
- Creación de un sistema de costeo de cada una de las empresas y de la alianza.

C.I. GECTEX

- Generación de 70 nuevos puestos de trabajo en la alianza en la sede de la Ceja.
- Establecimiento de un sistema en línea de información en todas las áreas de gestión de las empresas.
- Generación de marca propia (en proceso de construcción).
- Generación de 2 nuevos puntos de venta propios de la alianza.
- Mejoramiento de un 80% promedio en los procesos de producción en cada una de las empresas.
- Participación en 3 ferias especializadas bajo la imagen conjunta de la alianza.
- Reducción de costos en un 20% en procesos de compra de seguros.
- Disminución en el costo de investigación de diseño, la alianza en los últimos dos años sólo envía un representante en el área de diseño, por parte de las empresas en las ferias especializadas de Europa. Los ahorros de este proceso son invertidos en el mejoramiento in situ.
- Establecimiento de un proceso de mejoramiento de proveedores.
- Unificación del sistema comercial de cartera riesgosa.

INVERCALZA

- Generación de Imagen corporativa conjunta y diseño de página web: www.invercalza.com
- Generación de 2 nuevos puestos de trabajo en la alianza.
- Diseño y estructuración de un sistema de costos conjunto para la alianza.
- Participación en 3 ferias especializadas de calzado.
- Establecimiento de mejoramientos en materia prima, aprovechamiento de recursos e inventarios, estos se encuentran en un 70% de su estado.
- Cualificación del recurso humano al interior de las empresas.
- Diseño de la unificación de planta para las 5 empresas de la alianza (en estudio de viabilidad técnica y financiera).

REDIMCA

- Realización de 3 colecciones.
- Participación en Ferias Internacionales: 1 en España y Fimec en Brasil.
- Participación en Ferias Nacionales especializadas.
- Inauguración de nuevo punto de venta en la ciudad de Bogotá, esto permitió pasar de 80 clientes a 106, evidenciando un crecimiento del 132%.
- De acuerdo a la meta establecida en el plan de acción de la alianza se tuvo un 89.16% de las ventas proyectadas, con unas ventas de \$271.924.184.00
- Desarrollo de marca e imagen conjunta.
- Página WEB en proceso.
- Desarrollo de un proceso de programación de producción unificado.
- Mejoramiento en los proceso de desarrollo de proveedores.
- Generación de 3 nuevos puestos de trabajo en la alianza.
- Las acciones de mejoramiento en las empresas alcanzaron un 50%, de acuerdo al plan propuesto por la alianza.

SINERTIC*Ventas nacionales*

- El incremento en ventas nacionales de la alianza para los períodos 2003 a 2005 ha sido del 10%.

Empleo

- En promedio 7 de las 11 empresas que participaron del proceso asociativo inicial tuvo un incremento de plantilla de un 9%.
- La alianza como estructura nueva tuvo un crecimiento en el empleo del 1000% pasando de un empleo (gerente) a 11 nuevos empleos.
- La alianza reafirmó su criterio del empleo especializado, durante el proceso de fortalecimiento asociativo y técnico de los dos últimos años se capacitaron 31 ingenieros en metodología PMI.

Metodología

- Creación de una metodología de trabajo conjunto, a través del desarrollo del producto SIMI, esto les permitirá desarrollar nuevos servicios y líneas y/o unidades de negocio.
- Desarrollo de una estructura de costos para el servicio creado, a partir del análisis de las 11 empresas.

Productos

- Se desarrolló un nuevo servicio en conjunto SIMI – Sistema De información.
- Imagen Corporativa Conjunta.
- Registro de marca para producto SIMI.
- Desarrollo de página WEB para la alianza: www.sinertic.org.

STAR GROUP

- Participación en 3 ferias de calzado especializado de Bogotá
- Participación en Ferias Internacionales: 1 feria en Caracas y una feria en Guadalajara México.
- Participación en Agendas comerciales: 2 en Venezuela y una en México.
- Exportaciones por US\$91.500
- Incremento en las ventas nacionales de \$1,180 mm a \$2.035 mm (72.46%).
- Reducción de cartera de riesgo a menos del 5% de sus ventas.
- 2 nuevos canales de comercialización, desarrollados en México:
 - Empresa Global –Wear.
 - Empresa Javo´s Eláter Good´s.
- Alianzas comerciales con Inversiones Sanavia Viveres en Venezuela y Empresa Ruth Piña en Guanajuato- México.
- Alianza de Distribución Física con ACIC Internacional Comercio en México.
- Reducción del 35% en costos de empaque.
- Creación de la C.I., con los registros necesarios en Colombia y con permisos para la importación en México y Venezuela.
- Proceso de registro de marca en su última fase.
- Diseño de Imagen Corporativa Conjunta y diseño de página WEB: www.cistargroup.com.co
- Especialización de los procesos de diseño, producción y comercialización a nivel individual.

C.I. TROPICAL COLORS

- Generación de Imagen corporativa conjunta y diseño de página web: www.citropicalcolors.com
- Generación de 3 nuevos puestos de trabajo en la alianza.
- Diseño y estructuración de un sistema de costos conjunto para la alianza.
- Participación en Feria Internacional Especializada del sector con la generación de 15 nuevos clientes para la variedad de flor exótica.
- Participación de misión comercial especializada en Houston, con el fin de la identificación de nichos especializados para la variedad de flor exótica.
- Estandarización de tiempo de producción de los 75 cultivos de la alianza.
- Mejoramiento técnico del 60% en los cultivos de la alianza.

ALIANZA TURISMO RISARALDA*Imagen de marca*

- Producto de imagen y marca, basado en el consenso logrado entre los diferentes actores que intervienen en el sector, tanto público como privado.
- El producto marca e imagen (imagen, slogan y marcas) se convirtió en la imagen y marca del Departamento.
- Compromiso de los sectores público y privado para la construcción de las herramientas de promoción propuestas como: comerciales para radio y televisión en formatos de alta calidad, módulos de exposición para asistir a ferias y eventos, jingle y videos institucionales, estando en construcción.
- La adopción de una imagen de marca para posicionar la oferta y producto turístico de Risaralda a nivel nacional e internacional.

Calidad del servicio

- Definición de estándares mínimos para la prestación de los servicios de cada una de las líneas implementadas (agencias de viaje, alojamiento, artesanías, deporte de aventura, guías turísticos, parques temáticos, restaurantes, transporte)
- Compromiso del sector público sobre la necesidad de trabajar sobre el aumento en los niveles de calidad como un elemento diferenciador del producto turístico risaraldense
- Implementación de metodología para el montaje del sistema de calidad en comunidades empresariales.
- Mejoramiento del servicio al turista en las empresas objeto de implementación del sistema de gestión de calidad.

Procesos

- Mantenimiento de la competencia del personal en un 90%.
- Generación de 25 multiplicadores del proceso de estandarización en las diferentes líneas de servicio.

Portal turístico

- Generación del portal turístico: www.ejecafeteroturistico.com

En el Anexo VIII se presenta un listado con las web relacionadas con el Programa, incluidas las creadas por las alianzas.

A modo de síntesis, e incorporando las opiniones recogidas en las entrevistas y reuniones mantenidas, los beneficios obtenidos y a su vez generados por las alianzas son los siguientes:

- Refuerzo de la cultura asociativa
 - Generación de confianza y esfuerzo compartido.
 - Se comparte información sobre gestión interna, clientes y proveedores.
 - El compromiso con la alianza está por encima de las empresas.
- Visión estratégica y capacidad de planificación y organización interna
- Cultura de calidad
 - Mejoras en los procesos de producción
 - Mejoras en la gestión administrativa y en los mecanismos de control interno.
 - Calidad de los recursos humanos.
 - Calidad de los recursos técnicos. Incorporación de TIC's y gestión eficiente y unificada de los sistemas de información.
 - Desarrollo de metodologías propias que permitan el diagnóstico interno y el establecimiento de estándares de calidad.
 - Certificación ISO 9000.
- Posicionamiento en el mercado
 - Imagen corporativa consolidada.
 - Creación de marca propia de la alianza (en función de sus objetivos).
 - Nuevas líneas de negocio.
 - Nuevos productos.
 - Nuevos mercados, en algunos casos internacionales.
 - Posibilidad de asistir a ferias nacionales e internacionales.

- Representatividad empresarial.
 - Participación en reuniones de la Agenda Interna.
 - Las instituciones regionales comprenden y apoyan en proceso asociativo y promueven proyectos que adoptan la metodología del programa BID-ACOPÍ y aprovechan la experiencia de las alianzas regionales, como es el caso de Risaralda.
 - Generación de expectativas en empresas locales que desean integrarse en la alianza o formar parte de su cadena de valor.
- Acceso a recursos y nuevos programas de ayuda.
 - Posibilidad de acceder a créditos para realizar proyectos más ambiciosos.
 - Alianzas que han conseguido financiación de entidades financieras a la fecha: ANIPA, CIALPA, CIM, REDIMCA. Esta última, a pesar de no haber finalizado el proceso.
 - Posibilidad de acceder a recursos de contrapartida.
 - Posibilidad de acceder a recursos de programas públicos, dada la mayor preparación de las empresas para presentar ofertas sólidas y la credibilidad generada por el programa, que ofrece garantías de correcta gestión de los recursos y viabilidad de los proyectos.
 - Algunas de las alianzas están participando o esperan participar en programas de promoción de clusters.
- Perspectivas de futuro positivas.
 - Confían en sus propias capacidades para afrontar los retos del mercado.
 - Se sienten fuertes ante la competencia.
 - Consideran que operan en un entorno más estable que antes. La red de clientes que facilita la alianza amortigua los efectos de las posibles crisis sectoriales.
- Contribución a las mejoras competitivas sectoriales.
 - La mayor competitividad de las alianzas hace que los competidores locales deban iniciar procesos de mejora para mantenerse en el mercado.
 - En algunas alianzas, la participación de gremios como socios estratégicos facilita la transferencia del know how aportado por el programa a todas las empresas asociadas al gremio.

3.4. Efectos indirectos

Dada la reciente puesta en marcha de las alianzas, se considera prematuro analizar los efectos indirectos del Programa pues estos serán visibles a medida que las alianzas se vayan consolidando como empresa, especialmente los efectos sobre el empleo y la riqueza del país.

No obstante, ya en esta fase inicial, se pueden destacar los siguientes efectos indirectos:

- Contribución a hacer visibles los resultados de la asociatividad empresarial como instrumento para mejorar la competitividad de las empresas, los sectores y los territorios. Como consecuencia, y como prueba de ello, la asociatividad y, en concreto, la promoción de alianzas empresariales, se ha incorporado a las políticas públicas de desarrollo. Asimismo, se cuenta con el respaldo de importantes instituciones privadas del país, interesadas en dar apoyo financiero a la difusión de la metodología.

- A pesar de que, de momento, no es posible su medición, están incrementando los estándares de calidad y competitividad sectoriales.

Destaca el caso de ANIPAN que ha desarrollado una metodología para realizar diagnósticos sobre la calidad y competitividad de las empresas de forma individual y del sector en su conjunto, de manera que sea posible medir el posicionamiento de cada empresa respecto a la media y, al tiempo, realizar un seguimiento de la evolución y el progreso del conjunto del sector.

Por otra parte, las alianzas participantes se han constituido en un ejemplo a seguir y han generado expectativas entre las empresas de sus respectivos sectores y regiones, que desean incorporarse a la alianza o bien colaborar con ella para acceder al mismo nivel competitivo.

- Han mejorado las condiciones de las empresas para acceder a préstamos y ayudas públicas.
- El contacto entre las alianzas y el sector financiero puede contribuir al desarrollo de nuevos productos y servicios financieros adaptados a las necesidades de esta nueva tipología de empresa.

3.5. Pertinencia y eficacia de la metodología de intervención

3.5.1. Pertinencia de la metodología

El Programa sobre Promoción de Operaciones Cooperativas entre Empresas tiene su precedente en iniciativas de cooperación empresarial desarrolladas en otras regiones, donde las PYMES familiares han conseguido aventajar a competidores más grandes trabajando conjuntamente para buscar soluciones a problemas comunes y aprovechar al máximo las ventajas de sumar esfuerzos.

En Colombia, ACOPI venía promocionando la creación de grupos empresariales desde 1996 a través del Programa PRODES (Promoción de Desarrollo Empresarial). La directiva de ACOPI consideró necesario impulsar un nuevo proyecto que permitiera avanzar en el proceso iniciado por el PRODES y llevara a las alianzas a la elaboración de planes de acción concretos y a la consecución de resultados visibles y medibles.

Así pues, la creación del programa está estrechamente vinculada al PRODES y la primera fase de promoción del Programa se dirigió especialmente al colectivo de empresas participantes en dicho programa.

No obstante, el Programa se diseñó con unos objetivos mucho más amplios, dándole cobertura nacional, abriéndolo a empresas no afiliadas a ACOPI y alianzas empresariales de diversos sectores y tipologías.

Asimismo, con el desarrollo del Programa, se pretendía contribuir al fortalecimiento institucional de ACOPI. Dotar al gremio de un instrumento adecuado a las necesidades actuales de las empresas e introducir en la organización nuevos sistemas de gestión de proyectos.

Con el inicio de las rondas de negociaciones del TLC en el 2004, la necesidad de disponer de herramientas que contribuyeran a mejorar la competitividad de las empresas

colombianas se hizo mucho más evidente. Al tiempo, empezaban a ser visibles los beneficios experimentados por las empresas participantes en el Programa.

En este contexto, las instituciones públicas y privadas colombianas (ministerios, cámaras de comercio, grandes empresas) han integrado en sus programas y estrategias, políticas de promoción de la asociatividad empresarial.

Asimismo, la metodología desarrollada por el Programa BID-ACOPÍ, se está posicionando como una herramienta eficaz, que permite observar los resultados positivos de la creación de alianzas empresariales a corto plazo. Es por ello que la demanda de participación en el Programa es, en estos momentos, muy elevada, y se requieren los servicios de los profesionales y las instituciones que han participado en su promoción y desarrollo en distintos ámbitos públicos y privados.

Ejemplo de ello, es el interés que ha mostrado COOMEVA por integrarse al Programa en los últimos meses de ejecución o la aplicación de la metodología como herramienta para las negociaciones de la Agenda Interna.

Por otra parte, cabe destacar la solicitud por parte de empresas privadas, interesadas no ya en la financiación del Programa sino en la metodología. Las empresas están dispuestas a financiar con fondos propios todo el proceso de conformación de la alianza (proceso asociativo), elaboración e implementación del plan de acción, pero requieren el apoyo de unos profesionales que les faciliten el asesoramiento y las herramientas para conseguir resultados positivos.

3.5.2. Eficacia de la metodología

La metodología se ha ido desarrollando y perfeccionando a lo largo de la ejecución del Programa, contribuyendo a la eficiencia y eficacia del mismo. Cabe destacar:

- Innovación en la fase de diseño del Programa:
 - Orientación a resultados mediante la elaboración de planes de acción con objetivos concretos y consecución de resultados visibles y medibles.
 - Formalización jurídica de la alianza como empresa, que permite a la alianza tener entidad propia en sus negociaciones ante terceros frente a la alternativa de dirigirse como “grupo de empresarios”. Por otra parte, la exigencia de formalizar la constitución de la alianza incrementa el compromiso de los participantes.
- Innovación durante la ejecución del Programa:

Herramienta	Beneficiarios
Autodiagnóstico de las empresas mediante la NUD	Todas las alianzas
Diagnóstico colectivo	Todas las alianzas
Taller de sensibilización	Todas las alianzas
Taller de refuerzo asociativo	Todas las alianzas excepto: <ul style="list-style-type: none"> • DULPROSAN (pendiente) • Metalmec.Barranquilla (pendiente) • ASOMET • CIM
Taller de impacto asociativo	Todas las alianzas excepto: <ul style="list-style-type: none"> • ASOMET • SINERTIC (pendiente)
Modelo para diseñar el perfil del gerente	Nuevo: Aún no se ha probado
Procedimientos administrativos	Todos los participantes en el Programa

Los resultados obtenidos avalan la eficacia de las herramientas metodológicas utilizadas. Dichas herramientas combinan aspectos de gestión empresarial (diagnósticos, planificación...) con aspectos psicológicos orientados a facilitar el cambio de cultura empresarial que se requería para garantizar la viabilidad del proyecto: cultura del cambio, profesionalización, calidad y especialmente, refuerzo asociativo.

Los diagnósticos han sido claves para elaborar planes de acción ajustados a las necesidades y capacidades de las empresas. Asimismo, han permitido aplicar la metodología con flexibilidad, pues todos los ajustes se han realizado bajo criterios técnicos y tomando como punto de partida los resultados de los diagnósticos realizados.

Por lo que se refiere a los talleres de refuerzo e impacto asociativo, han contribuido a facilitar el conocimiento mutuo entre los empresarios, la transparencia y la comunicación.

A lo largo de la ejecución del Programa, se ha ido trabajando de manera continuada en el perfeccionamiento y desarrollo de nuevas herramientas para fortalecer aquellos aspectos que se consideraban susceptibles de mejora. Y, especialmente, se ha hecho un esfuerzo por definir indicadores y sistemas de diagnóstico que permitieran tratar de manera lo más objetiva posible tanto a las empresas (análisis FODA) como a los empresarios (descripción de perfiles empresariales, complementariedad de perfiles, objetivos, necesidades, etc.).

- Flexibilidad en la aplicación del reglamento operativo.

La diversidad en el perfil de las empresas participantes hace que sea prácticamente imposible diseñar una metodología estándar aplicable a todas ellas. Por ello, **las herramientas metodológicas, por sí solas, no pueden garantizar resultados.** Se requiere de una Unidad Ejecutora integrada por profesionales bien preparados, con capacidad para analizar cada caso particular y adaptar la metodología a sus necesidades. Se trataría pues de profesionales con formación y experiencia en gestión empresarial y cultura del cambio, que conozcan a fondo la filosofía del Programa, con empatía y con criterio para discriminar aquellos aspectos normativos que son innegociables de aquellos sobre los que se pueden aceptar excepciones en cada caso particular para que pueda prevalecer el espíritu del Programa por encima de la norma.

- **Público objetivo del Programa / Beneficiarios**

En el diseño inicial de la metodología se partía de las siguientes premisas:

- El público objetivo inicial estaba constituido por grupos PRODES, pues el Programa nació de la necesidad de avanzar en su proceso asociativo.
- Se primaba la participación de alianzas empresariales de tipo horizontal ya existentes, pues se consideraba que contaban con más garantías de éxito.

Los resultados demuestran que la metodología ha sido eficaz con diversas tipologías de alianzas. Una vez finalizado el Programa, se constata lo siguiente:

- De las 19 alianzas que han finalizado el proceso sólo 4 provienen del Programa PRODES.
- Sólo han finalizado 6 alianzas que tuvieran experiencia asociativa previa.

- El promedio de empresas por alianza es de 11, más próximo al máximo establecido (15) que al mínimo (5), pero se han obtenido resultados muy satisfactorios con alianzas que constituían una excepción por superar el límite, como es el caso de ANIPAN y Turismo Risaralda, y también con alianzas compuestas por el mínimo de empresas, como es el caso de ALIMEDCO, especialmente si se tiene en cuenta que fue una de las últimas en incorporarse al Programa.
- El desarrollo experimentado por los grupos sin experiencia asociativa previa ha sido similar o superior al de los grupos con experiencia.

TABLA 8. Consolidación del proceso por parte de las alianzas

CONSOLIDACIÓN PROCESO	NOMBRE ALIANZA	CALIFICACION TECNICA	CALIFICACION ASOCIATIVA	EXPERIENCIA ASOCIATIVA PREVIA	GRUPO PRODES
ALTO	ANIPAN	10	9	×	×
	TURISMO RISARALDA	10	8	×	×
	STAR GROUP	9	10	✓	×
	DITEXCO	9	9	×	×
	GECTEX	9	9	✓	✓
	SINERTIC	9	8	×	×
	REDIMCA	9	8	✓	×
	COLPAR	8	9	×	×
	INVERCALZA	8	9	×	×
	TROPICAL COLORS	8	8	×	×
	ALIMEDCO	7	9	×	×
MEDIO – ALTO	METALMECANICA BLLA	7	6	×	×
	ALDESA	7	6	✓	✓
	ASOMET	6	7	✓	✓
	CIALPA	5	8	×	×
	NEXUS	5	8	×	×
MEDIO	AEMCA	6	6	×	×
	ALSA	6	6	×	×
	DULPROSAN	5	6	×	×
BAJO (no finalizaron)	PROMES	0	3	×	×
	CIM	0	3	✓	✓

FUENTE: Unidad Ejecutora

CONVENCIONES:

Nivel alto: 7 a 10

Nivel medio: 4 a 6

Nivel bajo: 1 a 3

Sí: ✓

No: ×

4. COBERTURA DEL PROGRAMA

La siguiente tabla muestra la cobertura regional y sectorial del Programa. En la presentación de los datos se ha tenido en cuenta todas las regiones y ciudades atendidas por la Unidad Ejecutora con la aprobación del BID, aunque las últimas alianzas incorporadas han contado con fuentes de financiación alternativas (en general, de las alcaldías o gobernaciones regionales) puesto que el Programa había agotado su disponibilidad de fondos.

Tal como se ha comentado en apartados precedentes, se atendió a un total de 50 solicitudes de alianzas pertenecientes a 16 sectores distintos y distribuidas en 14 ciudades correspondientes a 7 regionales, superando las 6 ciudades y 4 sectores establecidos como objetivo.

TABLA 9. Cobertura regional y sectorial del Programa

Regional ACOPI	Ciudades	Solicitudes Alianzas	Sectores
Antioquia	Medellín	5	Alimentos Confecciones Cuero y calzado Madera y muebles Metalmecánica
Atlántico	Barranquilla Cartagena	5	Confecciones Metalmecánica
Bogotá	Bogotá	5	Metalmecánica Confecciones Consultoría en software
Eje Cafetero	Manizales Pereira	9	Agroindustria Alimentos Construcción Eléctrico Servicios Turismo
Santander	Bucaramanga Barrancabermeja Cúcuta	8	Alimentos Arcilla Cuero y calzado Joyería Madera y muebles Metalmecánica
Sur Occidente	La Plata Neiva Pitalito	9	Agroindustria Alimentos Artesanías Confecciones Minería Turismo Servicios
Valle	Cali Pasto	9	Alimentos Plástico y cuero y calzado Salud Servicios

FUENTE: Elaboración propia a partir de datos del Informe de seguimiento Semestre 1/2005

5. SOSTENIBILIDAD INSTITUCIONAL Y FINANCIERA

La sostenibilidad del Programa se sustenta tanto en la demanda de servicios como en la capacidad de responder a dicha demanda. Así pues, destacan los siguientes factores:

- Pertinencia del Programa y, por tanto, posibilidades de conseguir apoyos institucionales y de generar demanda.
- Cantidad y perfil de demanda generada en el transcurso de la intervención.
- Contribución del propio diseño del Programa a la sostenibilidad del mismo: Cláusulas y procedimientos que contribuyen a la sostenibilidad institucional y financiera, una vez finalice el apoyo financiero del Banco.
- Características y requisitos que debe cumplir la institución que se responsabilice de la sostenibilidad.

- Capacidad de la Entidad Responsable, ACOPI, para garantizar la sostenibilidad institucional y financiera.
- Posibilidad de contar con soluciones alternativas para garantizar la sostenibilidad, en caso de que se considere necesario.

➤ **Pertinencia del Programa.**

Tal como se ha comentado en el apartado 3.5.1. *Pertinencia de la metodología*, tanto las empresas como las instituciones tienen la necesidad de contar con herramientas que haya probado su eficiencia, eficacia e impacto en el proceso de profesionalización y mejora de competitividad del tejido empresarial colombiano.

Se han generado muchas expectativas sobre el potencial de la metodología desarrollada. En este sentido, la demanda está garantizada.

➤ **Perfil de la demanda generada.**

En la actualidad, se pueden distinguir varios perfiles de demanda:

- Alianzas que han participado en el Programa y necesitan asistencia técnica hasta completar su proceso de consolidación como empresa autónoma.
- Mipymes interesadas en agruparse con el fin de ser más competitivas. Este perfil corresponde al público objetivo inicial. Entre esta tipología de empresas, el Programa ha superado un primer estadio en que el principal interés de las empresas por participar era la posibilidad de conseguir financiación. Ahora su interés principal es poder contar con una metodología avalada por el BID y con la experiencia probada de los profesionales que han integrado el equipo de Proyecto.
- Grandes empresas interesadas en apoyar la competitividad de toda su cadena de valor.
- Asociaciones de empresas, interesadas en apoyar la competitividad de sus asociados y, en general, del sector al que representan.
- Administraciones públicas, que han incluido el fomento a la asociatividad empresarial entre sus políticas de desarrollo.
- Nuevos proyectos y programas que se pueden beneficiar de la metodología desarrollada, como es el caso de los programas de promoción de clusters.

En estos momentos, la metodología se está replicando o tiene relación con varios Programas financiados por el FOMIN, como son los siguientes:

TABLA 10. Proyectos FOMIN relacionados

Proyecto	Organismo ejecutor	Aprobación	Presupuesto (US \$) Total	FOMIN
En Colombia:				
▪ Competitividad del Sector de la Joyería	CDP Joyería	21/02/03	717.000	375.000
▪ Programa de apoyo a la competitividad de "clusters"	Universidad de los Andes	04/08/04	5.980.000	3.450.000
▪ Participación de las PyMEs en compras del Estado	Asociación Colombiana de Ingenieros (ACIEM)	13/10/04	1.215.800	720.000
En Ecuador				
▪ Operaciones cooperativas PyMEs cadena valor sector florícola	Asociación Nacional de Productores y/o Exportadores de Flores del Ecuador	30/06/05	2.556.628	1.643.628

FUENTE: Elaboración propia a partir de información de la Unidad Ejecutora y la web del BID (www.iadb.org/mif/)

Asimismo, se ha aplicado a las negociaciones de la Agenda Interna.

➤ Procedimientos y cláusulas contemplados en el Reglamento Operativo.

El reglamento operativo, en su punto 5.4., establece una serie de regulaciones encaminadas a garantizar la sostenibilidad del Programa. Con este objetivo, se exige a la entidad responsable:

- La presentación de un plan para la sostenibilidad del Programa antes del mes 24 (*fecha vencimiento: 07/06/04*). Dicho plan debe incluir la creación de una nueva entidad, con personalidad jurídica propia y autónoma de ACOPI.
- La creación de dicha entidad antes del mes 30 (*fecha vencimiento: 07/12/04*). Este plazo se adelantó al 30 de noviembre tras la realización de la evaluación de medio término, en mayo de 2004, y la posterior Misión de Revisión de la Cartera de Operaciones BID/FOMIN en Colombia, en agosto del mismo año, que recomendaban acelerar los procedimientos legales y técnicos para la creación de la nueva institución.

El cumplimiento de esta cláusula implicaba la creación de la nueva institución dentro del periodo de vigencia del Programa, 6 meses antes de su finalización. De esta forma, se disponía de un periodo de transición de 6 meses para realizar la transferencia del know how desarrollado, darse a conocer entre las empresas y las instituciones y transmitirles la confianza de que la continuidad del proyecto estaba garantizada.

ACOPI ha incumplido la cláusula 5.4. en diversos aspectos:

- No presentación de un plan para la viabilidad de la entidad creada. ACOPI da por válido el presentado por la Unidad Ejecutora en diciembre de 2004, con un retraso de 5 meses, previa constitución de CFAE. El Banco no lo acepta por considerar que las hipótesis de partida de dicho plan no aplican a CFAE.
- Retraso en la constitución de la nueva entidad.
- La nueva entidad no se puede considerar autónoma de ACOPI, como exige el reglamento operativo. Por un lado, por su presencia mayoritaria en la Junta Directiva (4 miembros de los 7 que la integran), y por otra parte, porque los estatutos creados para regular la toma de decisiones mantienen el control en poder del gremio.

El incumplimiento de la cláusula 5.4. por parte de ACOPI ha generado diversos problemas:

- Ante el retraso en la presentación del plan de viabilidad, el Banco suspendió temporalmente los desembolsos por incumplimiento de contrato. Así se lo comunicaba por correo electrónico al Director del Programa el 28/10/04.

Por otra parte, en fax remitido al Presidente de ACOPI de diciembre de 2004, el Banco expresaba su decisión de atender nuevas solicitudes de desembolsos una vez se cumpliera con lo estipulado en la cláusula 5.4., haciendo especial referencia a la constitución de la nueva institución, y se nivelara el *pari passu* con pagos de contrapartida.

- El Banco podía haber retirado su apoyo definitivamente al Programa por incumplimiento de Contrato, aunque finalmente decidió no hacerlo por no perjudicar a los empresarios.
- Se ha perdido el período de transición previsto en el Reglamento Operativo por lo que se complica la transferencia del know how y se genera incertidumbre entre empresas e instituciones sobre la futura difusión de la metodología y la asistencia técnica de un equipo de profesionales que garantice la eficiencia, eficacia de impacto de los proyectos que se lleven a cabo.
- Ha supuesto la desvinculación de las empresas interesadas en participar en el proyecto (Bancolombia, SOFASA y COOMEVA).
- Ha supuesto un freno a la difusión y replicación del proyecto.

➤ **Características de la nueva institución.**

Los requisitos que, a juicio del BID, debía cumplir la nueva institución, quedan reflejados en el Reglamento Operativo del Programa y son, por tanto, de obligado cumplimiento.

- Bajo el encargo de establecer unos Principios de Buen Gobierno Corporativo, el Reglamento introduce una serie de cláusulas orientadas a garantizar que la nueva entidad sea una institución sin ánimo de lucro, democrática y autónoma de ACOPI, es decir, constituida por varios socios y dotada de unos mecanismos de participación en la gestión y en la toma de decisiones que garanticen la distribución del control de la organización entre todos los socios, evitando la concentración de propiedad y de poder en uno de ellos, y orientadas asimismo a garantizar la ética en la gestión, la gobernabilidad de la institución y su viabilidad financiera.

Dichos principios fueron acordados durante la fase de diseño de la operación ATN/ME-7856-CO entre el BID/FOMIN, ACOPI, Ministerio de Comercio, DNP, ACCI, SENA y la Fundación Konrad Adenauer y ratificados posteriormente por los miembros del Consejo Asesor del Programa, los evaluadores internacionales y las diferentes Misiones de Revisión de la Cartera de Operaciones BID/FOMIN.

Asimismo, el Banco ha insistido por escrito en diversas ocasiones en la conveniencia de que los 10 principios consensuados fueran incorporados a la estructura de la organización y al texto de sus estatutos.

El cumplimiento de dicha solicitud ha sido ambiguo. En los estatutos de la institución finalmente constituida por ACOPI, CFAE, su Título IV. Principios de Buen Gobierno, incluye un párrafo que reza “*Los principios de buen gobierno de la institución corresponden a los criterios formulados por las instituciones que han trabajado en el fomento de la Asociatividad Empresarial de la PYME colombiana dentro del marco del Convenio BID ATN ME- 7856-CO Programa de Promoción de Operaciones Cooperativas entre Empresas*”. Sin embargo, los 10 principios acordados no quedan reflejados de forma expresa en los estatutos.

- Por otra parte, se mantiene el esquema organizativo del Programa, (Junta directiva, Unidad Ejecutora y coordinadores en dependencia del director del Programa) con objeto de contribuir a la gobernabilidad de la nueva institución.

Respecto a la Junta Directiva, se requiere explícitamente “Conformar una Junta Directiva con los actuales miembros del Consejo Asesor del programa u otros actores del sector privado y público que demuestren interés, compromiso y capacidad de aportes”.

➤ **Capacidad institucional y financiera de ACOPI / CFAE.**

A diferencia de lo recomendado por el BID, ACOPI tuvo claro desde un inicio que la nueva institución debía estar conformada por ACOPI y sus seccionales, así como algún representante de las alianzas. Se aceptó la incorporación de las instituciones privadas interesadas en participar en el proyecto, los miembros de la Junta Directiva del Programa, Bancolombia, SOFASA y COOMEVA, siempre y cuando ACOPI mantuviera el control de la organización.

Ante la falta de acuerdos y la incertidumbre sobre la futura gestión de la organización, los socios privados decidieron desvincularse del proyecto.

La institución finalmente constituida por ACOPI es la Corporación para el Fomento de la Asociatividad Empresarial (CFAE).

Respecto a la capacidad institucional y financiera de CFAE cabe destacar:

Puntos fuertes:

- CFAE se identifica con ACOPI. **Su imagen está vinculada al fomento de la asociatividad**, al PRODES y al Programa de promoción de operaciones cooperativas entre empresas. Respecto a este último, ha sido la Entidad Responsable de la intervención y por tanto su credibilidad frente a las empresas y las instituciones queda respaldada por los resultados obtenidos.
- Atendiendo a su composición, **cuenta con el apoyo de las seccionales**, tanto las que han mostrado una actitud favorable y participativa en el Programa como las que han manifestado reservas.

Puntos débiles:

- ACOPI ostenta una clara representación en CFAE por lo que en ciertos momentos pueden llegar a prevalecer los **intereses del gremio** sobre los del proyecto.
- Algunas de las seccionales de ACOPI que se han mostrado más **reticentes a la difusión de la metodología** del Programa, como es el caso de ACOPI Antioquia, forman parte de la institución.
- CFAE **se constituye sin la participación de miembros con capacidad para aportar fondos** que garanticen la viabilidad económico-financiera del proyecto. Este hecho tiene dos implicaciones negativas:
 - CFAE **depende de cofinanciadores externos** lo cual implica la necesidad de dedicar esfuerzos a la captación de recursos y la incertidumbre sobre la disponibilidad de los mismos. Los problemas de gestión de los recursos financieros sufridos durante la ejecución del Programa son una clara muestra del riesgo que esto conlleva.
 - La **desvinculación de las instituciones privadas** inicialmente interesadas puede afectar a la **credibilidad** del proyecto al generar dudas e incertidumbre entre las empresas y otras instituciones públicas y privadas, especialmente aquellas que participaron en el diseño de la operación y la redacción de los Principios de Buen Gobierno de la nueva institución pues se habían generado otras expectativas.
- CFAE no dispone de un **plan de viabilidad** elaborado de forma expresa para dicha institución, atendiendo a sus objetivos concretos, previsión de demanda, planificación de proyectos y actividades a realizar y recursos humanos, financieros y técnicos disponibles para atender a los mismos.
- Los **sistemas de control interno** de ACOPI han sido cuestionados en los informes de auditoría elaborados para el BID y para FOMIPYME. Este hecho puede **comprometer la financiación de futuros proyectos** por parte de éstas y otras instituciones y, como ya se ha comentado, la nueva institución depende de la capacidad de ACOPI para conseguir recursos externos. Por lo que respecta a CFAE, aún no dispone de sus propios instrumentos de control interno pero preocupa el hecho de que puedan incurrir en el mismo error.
- En los estatutos se esboza el marco institucional para la dirección y administración de la organización, mediante la regulación de la Asamblea General, la Junta Directiva, Dirección Ejecutiva, Consejo Asesor y Revisoría Fiscal. Sin embargo, **no se concreta el organigrama para la ejecución de proyectos**, bajo la coordinación de una Unidad Ejecutora y unos coordinadores regionales como estipula el Reglamento Operativo. Queda pues pendiente de definir la estructura organizativa para atender a la demanda que se genere una vez finalice el Programa.
- **No se ha designado al equipo de profesionales** para la difusión e implementación de la metodología. No se va a contar con la participación de los profesionales que han formado parte del Equipo del proyecto (Unidad Ejecutora y coordinadores regionales). Tal como se ha comentado, la metodología por sí sola no garantiza los resultados obtenidos. Es básico que sea implementada por un equipo de profesionales con el perfil técnico y personal apropiado.

- El know how generado no se ha transmitido a ACOPI ni a CFAE. Se plantea pues la **incertidumbre sobre la transferencia de la metodología** a los profesionales que se contraten para la ejecución de proyectos. Quién se va a responsabilizar de su selección y formación y con qué garantías de que se transmitan los valores intrínsecos del Programa: servicio público, ética profesional, equilibrio entre flexibilidad y respeto estricto de la metodología, orientación a resultados a corto plazo como camino para la consecución de unos objetivos establecidos a largo plazo, etc.

Una vez sopesados los puntos fuertes y débiles de ACOPI / CFAE para garantizar la sostenibilidad, se recomienda tomar medidas urgentes para combatir las debilidades.

➤ **Alternativas para garantizar la sostenibilidad.**

Dada la inminente finalización del Programa y la desvinculación de los profesionales contratados para su ejecución, CFAE debería contar en estos momentos con una organización preparada para dar respuesta a la demanda generada, mantener la asistencia a las alianzas ya constituidas y seguir difundiendo la metodología. Sin embargo, durante la evaluación no se ha podido comprobar que así sea.

El contexto actual, en el que se deberían tomar medidas para superar las debilidades detectadas en CFAE y garantizar la sostenibilidad, se caracteriza por los siguientes elementos:

- Tras las reuniones mantenidas durante la evaluación final, se considera poco previsible que ACOPI acepte introducir cambios para adecuar la estructura y principios de funcionamiento de CFAE a las exigencias del BID. Por un lado, porque confía en la viabilidad de CFAE con su estructura actual. Por otro, porque lo consideraría una intromisión.
- La propiedad intelectual de la metodología pertenece al BID. Debe constituir por tanto un bien público y la nueva institución debía ser creada con el fin de garantizarlo.
- Las instituciones privadas que han participado en el Consejo Asesor y la Junta Directiva del Programa son conscientes de que la metodología constituye un bien público y, en el caso de no poder participar en su difusión entre las empresas a nivel general, tienen la voluntad de hacerlo al menos entre sus asociados y/o proveedores. Se mantienen a la espera de posibles alternativas pero en algún caso la solución planteada es autofinanciar el proyecto y formar a sus propios profesionales para la asistencia técnica a las alianzas. En cualquier caso, tras su desvinculación del proyecto de creación de la nueva institución, no parece factible su colaboración con CFAE, al menos a corto plazo y en las condiciones impuestas por ACOPI.
- Las instituciones públicas que han participado en el diseño y ejecución de la operación son asimismo conscientes del potencial de la metodología y consideran que, como bien público, debería gozar de la máxima difusión. Todas ellas dudan de la capacidad financiera de CFAE para acometer sus objetivos. Asimismo, a su juicio, CFAE no cuenta en la actualidad con profesionales preparados para dirigir y coordinar los proyectos y realizar la asistencia técnica a las alianzas.
- Tanto las instituciones públicas como privadas mencionadas, incluidas las alianzas, consideran imprescindible el apoyo del BID al proyecto. Tal como se ha argumentado, el apoyo del Banco queda condicionado al cumplimiento de las exigencias y recomendaciones del Reglamento operativo y consensuadas por las instituciones públicas y privadas que han participado en el diseño y ejecución de la operación.

Desde el punto de vista de la evaluación, se entiende por “sostenibilidad del Programa” la garantía de que la metodología se siga difundiendo bajo los mismos niveles de exigencia técnica y con el mismo espíritu que ha prevalecido durante la intervención.

Por ello, analizado el contexto detallado en los párrafos precedentes, se considera que CFAE no puede alcanzar el nivel de calidad de respuesta que se considera deseable **a corto plazo** ni cuenta con la confianza de las instituciones públicas y privadas que pueden brindarle el apoyo financiero e institucional que necesita para su viabilidad.

Por otra parte, se considera necesario dar respuesta inmediata a las expectativas generadas para no incidir de manera negativa en la percepción que el tejido empresarial y las instituciones públicas tienen del Programa y las instituciones que en él han participado. Por ello, se recomienda crear mecanismos alternativos a los que proponga CFAE para la difusión de la metodología.

Con este fin, se recomienda la creación de un organismo que regule el periodo de transición que transcurra entre la finalización del programa y la puesta en marcha de una institución con una capacidad institucional y financiera demostrada, ya sea CFAE o una organización alternativa.

La misión principal de dicho organismo debería ser crear un plan de viabilidad para garantizar la difusión de la metodología de acuerdo al espíritu del Programa y difundir dicho plan entre el tejido empresarial e institucional.

Entre las medidas que debería plantearse dicha institución, se pueden mencionar las siguientes:

- Decidir si es viable realizar una asistencia técnica a CFAE para apoyar a la empresa en su proceso de puesta en marcha.
- Decidir si existe la necesidad de crear una nueva institución, alternativa a CFAE, que se ajuste a los criterios establecidos por el BID y consensuados y ratificados por las instituciones públicas y privadas participantes.
- En caso de que la respuesta sea negativa, decidir si existe la necesidad de crear una nueva institución que ejerza las funciones de “seguimiento y control” de las organizaciones y profesionales que participen en la difusión de la metodología, y disponga de los medios necesarios para poder exigir el cumplimiento de los Principios de Buen Gobierno consensuados durante el diseño de la Operación ATN/ME-7856-CO y las normas de calidad que establezca.
- En caso de que la respuesta sea positiva, determinar, entre otros aspectos:
 - Objetivos.
 - Calidad de las aportaciones de los socios: Si se trata de una inversión a rentabilizar o bien de una aportación a fondo perdido, sin ánimo de lucro.
 - Apoyos gubernamentales e institucionales.
 - Organismos y mecanismos de gestión.
 - Socios estratégicos...

- Ocuparse de la formación y acreditación de profesionales y, en su caso, instituciones, para la implementación de la metodología. La acreditación tiene por objetivo garantizar que los profesionales cumplen el perfil requerido para mantener los niveles de calidad alcanzados durante la implementación del Programa. Asimismo, tiene por objeto evitar la intromisión de profesionales e instituciones que, en caso de ejercer malas prácticas, pueden poner en entredicho la credibilidad de la metodología y de los agentes públicos y privados que participan en su difusión.

6. ANÁLISIS DE CASOS

A título de ejemplo, a continuación se presentan cinco casos de alianzas que ejemplifican el impacto del Programa en sus beneficiarios.

En primer lugar se presenta el caso de DULPROSAN para reflejar la importancia del proceso asociativo en el éxito final del proyecto.

El caso de C.I. DITEXCO refleja la dificultad de las alianzas para diseñar un plan de acción adecuado para la consecución de sus objetivos a largo plazo, así como la flexibilidad del Programa, que en este caso aceptó dos modificaciones del plan de acción.

A continuación, se presenta el caso de ANIPAN, alianza que ha constituido una excepción por el número de socios, la selección del gerente y el desarrollo de una segunda fase del plan de acción dentro del Programa. Asimismo se considera un caso interesante por los excelentes resultados obtenidos (mejora de procesos, control de calidad de la materia prima, integración vertical con un proveedor) y por haber desarrollado una metodología propia, con posibilidades de difusión y replicación en otros sectores, como resultado del proceso de consultoría.

El cuarto caso corresponde a la Alianza Turismo Risaralda, pues constituye un ejemplo de colaboración interinstitucional y de la metodología aplicada al sector servicios. También es interesante la reflexión sobre las posibles formas jurídicas de las alianzas.

Para finalizar, se presenta el caso de ALDISA, como ejemplo de las expectativas generadas por el Programa, que se ha traducido en la demanda de participación por parte de empresas interesadas en la asistencia técnica y dispuestas a financiar el proceso con recursos propios.

6.1. DULPROSAN

IDENTIFICACIÓN

- **Regional** que presenta la alianza: Santander
- **Sector:** Alimentos
- **Nombre:** Grupo Empresarial Dulces Procesados de Santander (DULPROSAN)
- **Número de empresas** que inician el proceso: 12
- **Tipo alianza:** Horizontal
- **Descripción del proyecto:** Innovar en métodos de gestión empresarial (planeación, costos y producción) que le permita a las empresas miembros de la alianza DULPROSAN mejorar la calidad para alcanzar mayores niveles de productividad y competitividad en los mercados en que compite e incursionará.

VALORACIÓN de la unidad ejecutora para los **2 PROCESOS DE SELECCIÓN** contemplados en el proceso.

1. Preparación del plan de acción (diagnóstico individual y colectivo)

- Puntuación adjudicada por la Unidad Ejecutora (0 a 2): **1,5**

Criterios de selección	Puntuación					
	0		1		2	
Antigüedad						
Proyectos conjuntos						
Recursos destinados a los proyectos conjuntos						
Recursos en efectivo que aportará						
Valoración global						

2. Ejecución del plan de acción

- Puntuación adjudicada por la Unidad Ejecutora (0 a 3): **2**

Criterios de selección	Puntuación							
	Criterios (0-2) / Global (0-3)							
	0		1		2		3	
Antigüedad								
Efecto del plan de acción en el desarrollo de la alianza								
Indicadores de éxito								
Propuesta de financiación empresarial								
Valoración global								

VALORACIÓN FINAL de la unidad ejecutora del **PROGRESO** experimentado por la alianza.

Consolidación del proceso por parte de las alianzas

CONSOLIDACIÓN PROCESO	NOMBRE ALIANZA	CALIFICACION TECNICA	CALIFICACION ASOCIATIVA	EXPERIENCIA ASOCIATIVA PREVIA	GRUPO PRODES
ALTO	ANIPAN	10	9	x	x
	TURISMO RISARALDA	10	8	x	x
	STAR GROUP	9	10	✓	x
	DITEXCO	9	9	x	x
	GECTEX	9	9	✓	✓
	SINERTIC	9	8	x	x
	REDIMCA	9	8	✓	x
	COLPAR	8	9	x	x
	INVERCALZA	8	9	x	x
	TROPICAL COLORS	8	8	x	x
	ALIMEDCO	7	9	x	x
MEDIO – ALTO	METALMECANICA BLLA	7	6	x	x
	ALDESA	7	6	✓	✓
	ASOMET	6	7	✓	✓
	CIALPA	5	8	x	x
	NEXUS	5	8	x	x
MEDIO	AEMCA	6	6	x	x
	ALSA	6	6	x	x
	DULPROSAN	5	6	x	x
BAJO (no finalizaron)	PROMES	0	3	x	x
	CIM	0	3	✓	✓

FUENTE: Unidad Ejecutora

CONVENCIONES:

Nivel alto: 7 a 10

Nivel medio: 4 a 6

Nivel bajo: 1 a 3

Sí: ✓

No: x

Como se puede observar, a pesar de que la valoración de la alianza ha sido positiva tanto en la fase de inscripción en el Programa como para la implementación del plan de acción, DULPROSAN es, de las 19 alianzas que han finalizado el proceso, la que ha experimentado un nivel de consolidación más bajo.

El interés de este caso se centra en analizar los problemas que ha atravesado la alianza que han motivado este bajo nivel de progreso.

Elementos a tener en cuenta:

- Se trata de una alianza horizontal por lo que en principio, la homogeneidad de las empresas debería facilitar la implementación del plan de acción.
- La Unidad Ejecutora, por el conocimiento en las visitas de seguimiento del programa a las empresas, así como por el desarrollo del taller colectivo, considero que el Plan presentado era viable.

- Han ejecutado los 2 procesos de consultoría previstos:
 - Consultoría de calidad, con la firma Althviz, con un nivel de satisfacción muy elevado por parte de los empresarios.
 - El Centro Nacional del Empaque (CENPAC) debía realizar un diagnóstico y propuestas de mejora del proceso de empaque. La firma consultora, propuso una modificación sobre el diseño del plan de acción pues lo consideraba inviable con el presupuesto estimado. A cambio, ofreció hacer un diseño del empaque.

A pesar de que las empresas **aceptaron la modificación** sobre el plan de acción, en realidad no modificaron sus expectativas sobre los resultados previstos por lo que el nivel de satisfacción ha sido bajo.

Por otra parte, consideran que el diseño del empaque no aporta ninguna innovación, ningún valor agregado. Las empresas **aceptaron las propuestas** de CENPAC y **no mostraron su disconformidad** hasta la finalización del proyecto.

Asimismo, están insatisfechos por la escasa dedicación de los consultores a algunas empresas pero tampoco manifestaron sus exigencias a los consultores hasta la finalización del proyecto.

Los problemas de comunicación no han sido exclusivos de la relación con CENPAC. En la reunión mantenida con la alianza, se reconoció que la falta de transparencia y la desconfianza eran los principales problemas que debían afrontar:

- Asumen dificultades en la parte de asociatividad. Se detecta información no fluida, clara, abierta y sincera.
- Han menospreciado el tiempo que el presidente de la alianza debía dedicar a la misma y no han facilitado su gestión.
- Siguen actuando de manera individual

Consecuencias:

- Desmotivación.
- Dudas sobre la continuidad de la alianza.
- No han renovado el contrato del gerente.

CONCLUSIONES

- Clave de la crisis: Problemas de comunicación, de consolidación del grupo. A pesar de haber planteado un plan de acción viable, al fallar el proceso asociativo el riesgo de que no prospere el plan de acción es considerable.

La detección de este problema en otras alianzas motivó a la Unidad Ejecutora a desarrollar nuevas herramientas como los talleres de impacto y refuerzo asociativo.

Dulprosan no ha realizado dichos talleres por lo que su aplicación puede contribuir a la motivación del grupo y reconducir la situación.

Reacciones para superar la crisis:

- Son conscientes de que la alianza sólo es viable si todos los miembros que permanezcan están dispuestos a contribuir a la consolidación del grupo, mejorando la confianza, la transparencia y la comunicación.

- Desean volver a aplicar la NUD para ser conscientes de sus progreso y, de esta manera, ganar motivación.
- Son conscientes de que deben obtener resultados a corto plazo para conseguir la motivación del grupo.

6.2. C.I. DITEXCO

IDENTIFICACIÓN

- **Regional** que presenta la alianza: Atlántico
- **Sector:** Confecciones
- **Nombre:** Inicialmente: PRODES de Confecciones Barranquilla
- **Número de empresas** que inician el proceso: 10
- **Tipo alianza:** Horizontal
- **Descripción del proyecto:** El proyecto apunta a una Unidad de Diseño y Producción que soporte y optimice los procesos productivos de la alianza con la tecnología punta, generando una transformación importante en los procesos de diseño, escalado, trazo y corte, pasando de un proceso manual a uno automatizado; facilitando la toma de decisiones y los tiempos de repuesta a los requerimientos de los clientes, con la consecuente reducción de costos y tiempos de procesos productivos.

VALORACIÓN de la unidad ejecutora para los 2 **PROCESOS DE SELECCIÓN** contemplados en el proceso.

1. Preparación del plan de acción (diagnóstico individual y colectivo)

- Puntuación adjudicada por la Unidad Ejecutora (0 a 2): **1,5**

Criterios de selección	Puntuación			
	0		1	2
Antigüedad				
Proyectos conjuntos				
Recursos destinados a los proyectos conjuntos				
Recursos en efectivo que aportará				
Valoración global				

2. Ejecución del plan de acción

- Puntuación adjudicada por la Unidad Ejecutora (0 a 3): **2,9**

Criterios de selección	Puntuación					
	Criterios (0-2) / Global (0-3)					
	0		1		2	3
Antigüedad						
Efecto del plan de acción en el desarrollo de la alianza						
Indicadores de éxito						
Propuesta de financiación empresarial						
Valoración global						

VALORACIÓN FINAL de la unidad ejecutora del **PROGRESO** experimentado por la alianza.

Consolidación del proceso por parte de las alianzas

CONSOLIDACIÓN PROCESO	NOMBRE ALIANZA	CALIFICACION TECNICA	CALIFICACION ASOCIATIVA	EXPERIENCIA ASOCIATIVA PREVIA	GRUPO PRODES
ALTO	ANIPAN	10	9	x	x
	TURISMO RISARALDA	10	8	x	x
	STAR GROUP	9	10	✓	x
	DITEXCO	9	9	x	x
	GECTEX	9	9	✓	✓
	SINERTIC	9	8	x	x
	REDIMCA	9	8	✓	x
	COLPAR	8	9	x	x
	INVERCALZA	8	9	x	x
	TROPICAL COLORS	8	8	x	x
	ALIMEDCO	7	9	x	x
MEDIO – ALTO	METALMECANICA BLLA	7	6	x	x
	ALDESA	7	6	✓	✓
	ASOMET	6	7	✓	✓
	CIALPA	5	8	x	x
	NEXUS	5	8	x	x
MEDIO	AEMCA	6	6	x	x
	ALSA	6	6	x	x
	DULPROSAN	5	6	x	x
BAJO (no finalizaron)	PROMES	0	3	x	x
	CIM	0	3	✓	✓

FUENTE: Unidad Ejecutora

CONVENCIONES:

Nivel alto: 7 a 10

Nivel medio: 4 a 6

Nivel bajo: 1 a 3

Sí: ✓

No: x

Tal como se ha comentado, C.I. DITEXCO necesitó modificar 2 veces el plan de acción hasta ajustarlo a sus intereses a corto y largo plazo. Durante el proceso la alianza quedó reducida de 7 a 5 miembros. A pesar de eso, consta en cuarto lugar en la tabla de consolidación del proceso, de acuerdo a la puntuación asignada por la Unidad Ejecutora.

Objetivos del plan de acción:

- 1ª idea. Hacer una sola empresa y comercializar un gran volumen. Siempre se pensaba en exportación. Con los consultores vieron que no era viable por falta de capital de trabajo y porque no tenían ninguna estrategia definida: Primero hay que definir el mercado objetivo para después ajustarse a éste.
- 2ª idea. Crear una comercializadora que distribuyera los productos de todas las empresas. Se hizo una colección para Expopyme. Se demostró que no tenía sentido participar en esa feria porque no está especializada en el sector. Repitieron en una feria especializada y tampoco funcionó, lo cual les hizo ver que el problema era el producto. El mercado está copado, hay mucha competencia y ellos carecían de imagen.

- 3ª idea. Crear una comercializadora que distribuyera los productos de todas las empresas aprovechando la imagen de cada una de ellas. Se trabajó directamente sobre las empresas: objeto de negocio, calidad... planificación estratégica. Están muy satisfechos con los resultados en Colombiamoda (Barranquilla, agosto 2005).

CONCLUSIONES

- Para las empresas resulta complejo diseñar el plan de acción óptimo sin el asesoramiento de expertos. Por tanto, la flexibilidad del Programa es clave pues en caso de no aceptar los cambios se corre el riesgo de invertir los recursos en un proyecto inviable o bien menos beneficioso para la alianza. En futuros proyectos se debe tener en cuenta este hecho y prever un tiempo prudencial para reajustar los planes de acción de acuerdo a los consejos de los expertos siempre que esté debidamente justificado.
- Una vez se ha conseguido la consolidación del grupo y se comparten los objetivos a largo plazo, las pequeñas crisis que surgen en el día a día de todas las empresas pero especialmente en la fase de puesta en marcha, son superables.
- En el proceso de consolidación del grupo es normal que se desvinculen las empresas que no comparten la misma visión del proyecto o no cuentan con la misma capacidad que el resto.

IMPACTO DEL PROGRAMA

Los beneficios experimentados por la alianzas, ya expuestos en el apartado 3.3. *Impacto generado en los beneficiarios*, son los siguientes:

- Participación en 3 ferias especializadas de confecciones.
- Creación de un concepto de moda para la alianza.
- Ventas conjuntas por \$180.000.000.00, en la participación en Ferias.
- Creación de imagen corporativa conjunta a partir del concepto de moda.
- Páginas web para cada una de las empresas y para la Alianza (proceso en su última fase).
- Caracterización de los procesos de producción y estandarización de los mismos.
- Cualificación técnica del personal de las empresas y especialización de los procesos al interior de las mismas.
- Creación de un sistema de bodegaje conjunto.
- Crecimiento promedio del 5% en el empleo directo en las empresas.
- Creación de un sistema de costeo de cada una de las empresas y de la alianza.

6.3. ANIPAN

IDENTIFICACIÓN

- **Regional** que presenta la alianza: Valle
- **Sector:** Alimentos
- **Nombre:** Asociación Nacional de Industriales de la Panadería y Alimentos complementarios (ANIPAN).
- **Número de empresas** que inician el proceso: 24 (**excepción**)
- **Tipo alianza:** Horizontal
- **Descripción del proyecto:** Generar los medios y las condiciones para la creación de competencias distintivas, transformándolas en ventajas competitivas, vía estudios actualizados de mercado, vía generación de espacios de participación y concertación con proveedores, mejoramiento de competencias, y desarrollo de nuevos productos.

VALORACIÓN de la unidad ejecutora para los 2 **PROCESOS DE SELECCIÓN** contemplados en el proceso.

1. Preparación del plan de acción (diagnóstico individual y colectivo)

- Puntuación adjudicada por la Unidad Ejecutora (0 a 2): **2**

Criterios de selección	Puntuación				
	0		1		2
Antigüedad					
Proyectos conjuntos					
Recursos destinados a los proyectos conjuntos					
Recursos en efectivo que aportará					
Valoración global					

2. Ejecución del plan de acción

- Puntuación adjudicada por la Unidad Ejecutora (0 a 3): **3**

Criterios de selección	Puntuación						
	Criterios (0-2) / Global (0-3)						
	0		1		2		3
Antigüedad							
Efecto del plan de acción en el desarrollo de la alianza							
Indicadores de éxito							
Propuesta de financiación empresarial							
Valoración global							

VALORACIÓN FINAL de la unidad ejecutora del **PROGRESO** experimentado por la alianza.

Consolidación del proceso por parte de las alianzas

CONSOLIDACIÓN PROCESO	NOMBRE ALIANZA	CALIFICACION TECNICA	CALIFICACION ASOCIATIVA	EXPERIENCIA ASOCIATIVA PREVIA	GRUPO PRODES
ALTO	ANIPAN	10	9	x	x
	TURISMO RISARALDA	10	8	x	x
	STAR GROUP	9	10	✓	x
	DITEXCO	9	9	x	x
	GECTEX	9	9	✓	✓
	SINERTIC	9	8	x	x
	REDIMCA	9	8	✓	x
	COLPAR	8	9	x	x
	INVERCALZA	8	9	x	x
	TROPICAL COLORS	8	8	x	x
	ALIMEDCO	7	9	x	x
MEDIO – ALTO	METALMECANICA BLLA	7	6	x	x
	ALDESA	7	6	✓	✓
	ASOMET	6	7	✓	✓
	CIALPA	5	8	x	x
	NEXUS	5	8	x	x
MEDIO	AEMCA	6	6	x	x
	ALSA	6	6	x	x
	DULPROSAN	5	6	x	x
BAJO (no finalizaron)	PROMES	0	3	x	x
	CIM	0	3	✓	✓

FUENTE: Unidad Ejecutora

CONVENCIONES:

Nivel alto: 7 a 10

Nivel medio: 4 a 6

Nivel bajo: 1 a 3

Sí: ✓

No: x

Como se puede observar en las tablas, ANIPAN obtuvo la máxima puntuación en los procesos de selección se han cumplido las expectativas previstas.

El éxito de ANIPAN radica, en gran parte, en su experiencia previa como alianza y en aquellos elementos en los que constituye una excepción: la selección del gerente, ya vinculado con anterioridad a la alianza, y el número de empresas, superior al máximo establecido en el Reglamento.

El **gerente** de la alianza es a su vez gerente de la asociación. Cuenta con una larga experiencia en el sector y tiene claramente identificados los puntos fuertes y débiles y las oportunidades y amenazas de las que depende su supervivencia.

El principal problema detectado es el proceso de concentración y oligopolización de los molinos, lo cual les permite controlar el mercado, imponiendo precios y calidades de la materia prima que no son aceptables para el sector de la panadería.

El plan de acción presentado no era para ANIPAN un punto de partida sino un proyecto que daba continuidad al trabajo que venía realizando la alianza. Previamente, habían realizado cuatro proyectos:

- Proyecto 1: Convenio ANIPAN – HARINERA DE OCCIDENTE, en busca de estandarización de esta materia prima con especificaciones técnicas que responda a las necesidades de la panadería.
- Proyecto 2: Convenio ANIPAN – SIGRA en busca de estandarización de materias primas con especificaciones técnicas que respondan a las necesidades de la panadería.
- Proyecto 3: Convenio ANIPAN – HIGHTEC en busca de buena calidad de los empaques en la panadería.
- Proyecto 4: Lanzamiento al mercado, distribución y venta en todas las panaderías de la alianza, de los productos Leche ANIPAN Larga vida y Leche ANIPAN Pasteurizada.

Tras probar diferentes estrategias, ANIPAN ha llegado a la conclusión de que su única alternativa para lograr la supervivencia de las panaderías pequeñas es:

- Contribuir a mejorar su competitividad mediante la profesionalización de los recursos humanos, la mejora de procesos y la introducción de técnicas de gestión empresarial.
- Controlar la calidad de la materia prima. Los tres primeros proyectos acometidos estaban encaminados a lograr este objetivo. Actualmente, la estrategia planteada es la integración vertical con un molino.
- Disponer de mecanismos de diagnóstico que permitan orientar la actuación de las empresas para responder a las demandas del mercado y posicionarse entre las que ofrecen mayor nivel de calidad.

Como se puede observar, la estrategia de ANIPAN se caracteriza por la amplitud de su misión pues pretende introducir cambios que contribuyan a mejorar la totalidad del sector.

Es en este punto donde cobra importancia el **número de empresas** que conforman la alianza. Tal como se ha comentado, para las panaderías es clave incrementar su poder de negociación frente a proveedores. Por tanto, se necesita una masa crítica de empresas preparadas para afrontar los retos a los que se enfrenta el sector.

CONCLUSIONES

- La claridad de objetivos y de las estrategias y actividades a desarrollar para alcanzarlos ha permitido a ANIPAN realizar grandes progresos en un plazo de tiempo reducido. Ha sido la única alianza que ha implementado dos fases de su plan de acción durante la intervención.
- Una sola alianza puede tener un gran impacto en todo su sector y a nivel nacional.
- Cada sector y cada alianza tiene sus propias características y las excepciones pueden estar plenamente justificadas, incluso ser necesarias para el éxito del proyecto de la alianza. Si se aplica la metodología de forma estricta se puede perder la oportunidad de contribuir al desarrollo de proyectos viables y de gran impacto.

IMPACTO DEL PROGRAMA

Los beneficios obtenidos por la alianza hasta el momento son los siguientes:

- Diseño de imagen corporativa consolidada.
- Creación de una marca propia de lácteos y alimentos propios de la alianza.
- Creación de nuevas líneas de negocio.
- Cualificación del recurso humano.
- Estandarización de procesos.
- Integración vertical con 1 proveedor: Molino de harina
- Se está evitando el proceso de concentración y oligopolización del sector gracias al proceso asociativo, donde se integran grandes y pequeñas en igualdad de condiciones.
- Han diseñado una metodología de diagnóstico innovadora y válida, que se podría replicar en otros sectores.
 - Les permite disponer de información estadística sobre la oferta y la demanda, así como establecer objetivos y estándares de calidad y medir el grado de cumplimiento.
 - Rompe con lo aplicado habitualmente por las instituciones para el desarrollo empresarial.
 - Ya les han visitado otros sectores para verlo.
- Mesa de competencias laborales:
 - Independiente de la de alimentos.
 - Se ha llevado a Cali.
 - Le va a permitir a ANIPAN articular redes de técnicos en las distintas ciudades del país.

6.4. TURISMO RISARALDA

IDENTIFICACIÓN

- **Regional** que presenta la alianza: Eje Cafetero
- **Sector:** Turismo
- **Nombre:** Alianza Risaralda Turística (inicialmente).
- **Número de empresas** que inician el proceso: 11
- **Tipo alianza:** Vertical
- **Descripción del proyecto:** Desarrollar un conjunto de actividades estratégicas, que permitan estructurar a Risaralda como producto y destino turístico de reconocimiento nacional e internacional, para asegurar una demanda constante y calificada.

VALORACIÓN de la unidad ejecutora para los 2 **PROCESOS DE SELECCIÓN** contemplados en el proceso.

1. Preparación del plan de acción (diagnóstico individual y colectivo)

- Puntuación adjudicada por la Unidad Ejecutora (0 a 2): **0,5**

Criterios de selección	Puntuación			
	0		1	2
Antigüedad				
Proyectos conjuntos				
Recursos destinados a los proyectos conjuntos				
Recursos en efectivo que aportará				
Valoración global				

2. Ejecución del plan de acción

- Puntuación adjudicada por la Unidad Ejecutora (0 a 3): **2,5**

Criterios de selección	Puntuación					
	Criterios (0-2) / Global (0-3)					
	0		1		2	3
Antigüedad						
Efecto del plan de acción en el desarrollo de la alianza						
Indicadores de éxito						
Propuesta de financiación empresarial						
Valoración global						

VALORACIÓN FINAL de la unidad ejecutora del **PROGRESO** experimentado por la alianza.

Consolidación del proceso por parte de las alianzas

CONSOLIDACIÓN PROCESO	NOMBRE ALIANZA	CALIFICACION TECNICA	CALIFICACION ASOCIATIVA	EXPERIENCIA ASOCIATIVA PREVIA	GRUPO PRODES
ALTO	ANIPAN	10	9	x	x
	TURISMO RISARALDA	10	8	x	x
	STAR GROUP	9	10	✓	x
	DITEXCO	9	9	x	x
	GECTEX	9	9	✓	✓
	SINERTIC	9	8	x	x
	REDIMCA	9	8	✓	x
	COLPAR	8	9	x	x
	INVERCALZA	8	9	x	x
	TROPICAL COLORS	8	8	x	x
	ALIMEDCO	7	9	x	x
MEDIO – ALTO	METALMECANICA BLLA	7	6	x	x
	ALDESA	7	6	✓	✓
	ASOMET	6	7	✓	✓
	CIALPA	5	8	x	x
	NEXUS	5	8	x	x
MEDIO	AEMCA	6	6	x	x
	ALSA	6	6	x	x
	DULPROSAN	5	6	x	x
BAJO (no finalizaron)	PROMES	0	3	x	x
	CIM	0	3	✓	✓

FUENTE: Unidad Ejecutora

CONVENCIONES:

Nivel alto: 7 a 10

Nivel medio: 4 a 6

Nivel bajo: 1 a 3

Sí: ✓

No: x

Al contrario que en el caso de DULPROSAN, la Alianza Turismo Risaralda, a pesar de obtener la puntuación mínima para el ingreso en el Programa, ha obtenido la segunda puntuación en la valoración final de la Unidad Ejecutora probando así el éxito de la aplicación de la metodología sobre una alianza vertical y del sector servicios.

Los elementos diferenciales de esta alianza y que han contribuido a su proceso de consolidación y resultados generados son los siguientes:

- Complementariedad de la oferta de las empresas participantes.

En los servicios turísticos, la percepción de calidad y la satisfacción de los clientes depende de todos aquellos factores que inciden en sus vacaciones: facilidad para encontrar información sobre el destino turístico elegido, con objeto de programar mejor el viaje y la estancia, la facilidad de transporte o accesibilidad a dicho destino, la calidad y el precio del alojamiento, el clima, el paisaje, el trato, la diversidad de la oferta (comercio, actividades...), etc.

Estos factores integran la cadena de valor del sector turístico. Por tanto, al contar con empresas que ofrecen una amplia diversidad de servicios turísticos, se puede incidir sobre toda la cadena de valor y garantizar la calidad de la oferta global.

- Participación de las instituciones locales y regionales más representativas.

La alianza está integrada por las siguientes empresas e instituciones:

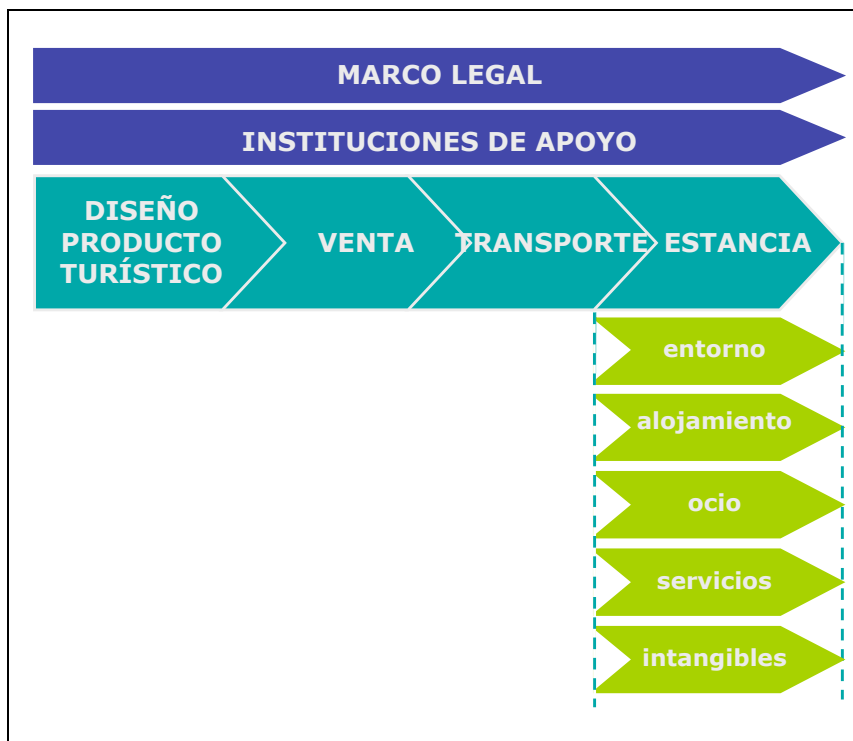
- . Corporación Cámara Colombiana de Turismo Eje Cafetero – Risaralda, integrada por la Asociación Hotelera Cotelco Capitulo Risaralda, la Cooperativa Ecoturística del Café Turiscafé, Acodres Capitulo Risaralda, Alaico Regional Eje Cafetero, Anato, Asociación Colombiana de Técnicas Hidrotermales y Asoguias Risaralda.
- . Cooperativa Ecoturística del Café Turiscafé
- . Sociedad de Mejoras de Pereira, integrada por la Alcaldía Municipal, Andi, Asdoas, Asmedas, Asociación de Ingenieros de Risaralda, Batallón San Mateo, Cámara de Comercio, Cámara Júnior, Comité Departamental de Cafeteros, Club de Jardinería, Club de Leones, Clubes Rotarios, Clubes Sociales, Diócesis de Pereira, FENALCO, Gobernación de Risaralda, Asociación Colombiana de Periodistas, Policía Nacional, Sociedad Colombiana de Arquitectos, Tribunal Superior del Distrito Judicial, Universidad Tecnológica, Turiscafé, Aciem, Vida Silvestre.
- . Eco-hotel el Encanto
- . Eco-termales San Vicente
- . Hotel Gran Hotel
- . Turismo Total
- . Hotel Suite Santa Rosa

La participación de instituciones de apoyo en el proyecto incrementa las posibilidades de actuación sobre infraestructuras y legislación, por ejemplo, de manera que las mejoras propuestas por la alianza tienen repercusión no sólo en los socios sino en todo el sector. De este modo, la alianza podría constituir el germen de un futuro cluster turístico.

- Participación activa de ACOPI como interlocutora entre empresas e instituciones.

CONCLUSIONES

- La heterogeneidad de las empresas e instituciones participantes ha permitido generar impactos sobre toda la cadena de valor del sector turístico.



- La participación de instituciones públicas y privadas de apoyo ha favorecido la difusión y replicación de la metodología en otros proyectos de la región. Este es el caso del desarrollo de un cluster de medioambiente, en el que se aplicará la metodología para fomentar la creación de alianzas en los sectores objetivos del programa y de esta manera contribuir al cambio cultural y el nivel de profesionalización de las empresas que se requieren para que se vaya desarrollando un cluster competitivo.
- La participación de ACOPI regional ha tenido efectos beneficiosos para las empresas de la región, puesto que se han conseguido recursos adicionales para financiar nuevos proyectos, para las instituciones de la región, que cuentan con una nueva herramienta para implementar sus políticas de desarrollo y también para ACOPI, que ha incrementado el número y la satisfacción de sus asociados y ha conseguido una importante representatividad institucional en la región.

IMPACTO DEL PROGRAMA

Los beneficios obtenidos por la alianza hasta el momento son los siguientes:

Imagen de marca

- Producto de imagen y marca, basado en el consenso logrado entre los diferentes actores que intervienen en el sector, tanto público como privado.
- El producto marca e imagen (imagen, slogan y marcas) se convirtió en la imagen y marca del Departamento.

- Compromiso de los sectores público y privado para la construcción de las herramientas de promoción propuestas como: comerciales para radio y televisión en formatos de alta calidad, módulos de exposición para asistir a ferias y eventos, jingle y videos institucionales, estando en construcción.
- La adopción de una imagen de marca para posicionar la oferta y producto turístico de Risaralda a nivel nacional e internacional.

Calidad del servicio

- Definición de estándares mínimos para la prestación de los servicios de cada una de las líneas implementadas (agencias de viaje, alojamiento, artesanías, deporte de aventura, guías turísticos, parques temáticos, restaurantes, transporte)
- Compromiso del sector público sobre la necesidad de trabajar sobre el aumento en los niveles de calidad como un elemento diferenciador del producto turístico risaraldense
- Implementación de metodología para el montaje del sistema de calidad en comunidades empresariales.
- Mejoramiento del servicio al turista en las empresas objeto de implementación del sistema de gestión de calidad.

Procesos

- Mantenimiento de la competencia del personal en un 90%.
- Generación de 25 multiplicadores del proceso de estandarización en las diferentes líneas de servicio.

Portal turístico

- Generación del portal turístico: www.ejecafeteroturistico.com

6.5. ALDISA

IDENTIFICACIÓN

ALDISA es una alianza constituida por empresas que ofrecen diversos servicios de ingeniería. El nivel de formación de los empresarios al inicio del proceso, así como el nivel técnico de las empresas, se puede considerar elevado.

El objetivo de asociarse surgió como necesidad para dar respuesta a las exigencias de la demanda, que solicitaba “servicios integrales de ingeniería”, es decir, trabajar con un interlocutor único para solventar sus necesidades.

El alto nivel de implicación del coordinador regional y, especialmente, del Jefe Técnico de ACOPI Atlántico, permitió que detectaran el potencial de este grupo de empresas e iniciaran el proceso de creación y consolidación de la alianza de acuerdo a la metodología desarrollada por el Programa, obteniendo unos resultados muy satisfactorios.

Al tratarse de un proyecto elaborado al margen de la financiación del Programa, no se dispone de los documentos modelo de solicitud de ingreso y aprobación del plan de acción por lo que no se pueden aportar la valoraciones correspondientes.

CONCLUSIONES

- El mercado está generando una demanda de servicios integrales, que favorece la creación de alianzas empresariales.
- Cuando se crea la alianza como respuesta a la demanda de mercado, la fase de diseño del plan de acción es más sencilla e incrementan las posibilidades de éxito.
- El elevado nivel técnico de las empresas y sus profesionales, agiliza el proceso e incrementa las posibilidades de éxito.

- Se ha generado una demanda de empresas interesadas en la metodología, dispuestas a pagar el procesos con recursos propios. Es decir, las empresas desean participar en el proyecto por la asistencia técnica, más que por las ayudas financieras.

7. PERCEPCIÓN DE LOS DIFERENTES ACTORES INSTITUCIONALES

A continuación se presentan las opiniones expresadas por los diferentes actores institucionales entrevistados⁷ con el fin de plasmar su percepción sobre la eficacia, eficiencia, impacto y sostenibilidad del programa.

Con el fin de no comprometer a las personas que han colaborado durante la evaluación, las opiniones se reflejarán agrupadas por institución o grupos de opinión. Por tanto, dentro de un mismo grupo, se pueden encontrar percepciones contradictorias pues responden a los comentarios expresados por distintas personas.

7.1. BID

7.1.1. Eficiencia

- El programa ha sido estructurado con un elevado nivel de instrumentos y recursos humanos.
- Recursos financieros.
 - Existe un desequilibrio del pari passu por retrasos en los desembolsos de la contraparte local. Se han producido retrasos de hasta 3 y 4 meses en el pago a las firmas consultoras por lo que se debe analizar los posibles riesgos jurídicos en caso de demanda. El responsable legal sería ACOPI pero se pondría en entredicho la credibilidad del BID.
 - Se han producido deficiencias en el sistema de control interno de los recursos financieros por parte de ACOPI (ver informe auditoría).
- Retrasos en el incumplimiento del contrato por parte de ACOPI:
 - Formalización y legalización de los convenios para efectos de contrapartida: 6 meses (del 7 de junio al 7 de diciembre). Incluso se pidió una prórroga de 90 días por si vencía el plazo pero finalmente no se necesitó.
 - Plan sostenibilidad nueva entidad: Aún no se han presentado.
- Dado el incumplimiento del contrato por los retrasos en los desembolsos y la presentación del plan de sostenibilidad, el BID se planteó cancelar el acuerdo pero tras una reflexión interna se decidió continuar adelante para no perjudicar a los empresarios.

7.1.2. Eficacia / Impacto

- El resultado ha sido muy satisfactorio gracias al equipo responsable de la ejecución.

⁷ Ver Anexo II. Entrevistas y reuniones realizadas.

- Sólo 4 PRODES han sido objeto de intervención, cuando inicialmente eran el público objetivo.

7.1.3. Sostenibilidad del Programa

- La sostenibilidad económico – financiera del Programa es un tema clave. La propiedad intelectual de la metodología pertenece al BID. Por tanto, debe constituir un bien público y se debe garantizar su difusión.
- No se ha presentado el plan de viabilidad de CFAE, incumpliendo así el reglamento.
- Elementos que pueden condicionar la sostenibilidad:

Capacidad de ACOPI / CFAE:

- Se han desvinculado las instituciones de apoyo (Bancolombia, SOFASA, COOMEVA).
- ACOPI siente el programa como una amenaza para la organización (así lo han expresado públicamente).
- No seguirá el equipo de profesionales que ha impulsado el programa.
- El informe de auditoría presenta salvedades que hacen cuestionar la capacidad de ACOPI para liderar la sostenibilidad del programa.

Posibilidad de crear una nueva institución:

- Legalmente es viable la constitución de una entidad responsable de la difusión de la metodología alternativa a la creada por ACOPI, CFAE. Esta nueva entidad debe respetar el espíritu del Programa y de la metodología desarrollada.
- Hay organismos públicos y privados interesados en crear esa institución encargada de garantizar la sostenibilidad del programa y seguir capitalizándolo.

Demanda generada / replicación:

- La metodología ha sido aplicada a las negociaciones de la Agenda Interna del DNP.
- A raíz de esta experiencia han arrancado nuevos proyectos en el país y el extranjero.
- El tema de la asociatividad se ha convertido en una prioridad nacional.

Objetivo del BID para el cierre del Programa

- Cerrar bien el ciclo. Luego, dejar que actúen las instituciones, la fuerza del mercado.

7.2. ACOPI

7.2.1. Eficiencia

- Valoración global:
 - Ha sido relativamente alta. El mayor número de beneficiarios amortiguó la mortalidad de unos 4 casos.
 - Los grupos que mejor han funcionado son los constituidos por nuevas generaciones de profesionales o aquellos con experiencia previa en PRODES como es el caso de C.I. Gectex.

- Recursos humanos:

Percepciones positivas

- . El éxito del Programa está en las personas que están involucradas.
- . La herramienta por si sola no funciona, es clave el equipo de profesionales.
- . Es difícil encontrar el equilibrio entre darle autonomía al empresario y mantener el control. El papel del gerente pasó a ser fundamental. Debe ser capaz de conducir los intereses de todos los empresarios y su rol es insustituible, no puede ser compensado con el trabajo del coordinador pues éste no puede incidir en el trabajo de las alianzas, sólo ejerce como interlocutor.

Percepciones negativas

- . La Unidad Ejecutora ha trabajado de manera independiente, no integrada, y eso tiene repercusiones negativas.
- . La Unidad Ejecutora ha contribuido a transmitir la idea de que el programa BID-ACOPI es una ruptura respecto al PRODES y no una evolución.

- Recursos financieros:

Sobre los retrasos en los desembolsos:

- . ACOPI tenía cierto grado de dificultad para cumplir el *pari passu* pues dependía de recursos externos:
 - SENA: entidad pública, le falta agilidad.
 - KAS: funcionó perfectamente.
 - Fomipyme: Convocatorias y aprobaciones de recursos entorpecidas por la demora del Gobierno.
 - Aportaciones empresarios, que han cumplido (Finalmente el BID aceptó que los recursos de los empresarios actuaran como contrapartida).
- . El BID pensó que esa demora era imputable a ACOPI y retrasó los pagos para presionar.
- . Es cierto que ha habido problemas con los desembolsos pero los empresarios son conscientes de que se les han aportado muchas más cosas.

Sobre el informe de auditoría:

- . Ellos realizan su propia auditoría con una firma reconocida y todo está correcto.

7.2.2. Eficacia / Impacto

- Valoración global:
 - . Se ha logrado difundir la asociatividad entre las instituciones y generar demanda.
 - . Se materializaron los planes de acción.
 - . El programa ha generado un gran impacto en los sectores empresariales y en ACOPI.

- Público objetivo:

Sobre el hecho de que solo 4 PRODES se vincularan al programa:

- Se generó una cierta bifurcación entre la dinámica del programa y la del PRODES. Algunos (Antioquia, Caldas, Valle) vieron el programa como una ruptura y no como un desarrollo superior.
 - En la última convención nacional se empezó a recomponer, hay una mayor vinculación entre los grupos asociativos y el gremio.
- Sobre las alianzas que no prosperaron:
 - CIM: No hubo mucho compromiso por parte de los empresarios. El tema de los recursos financieros es sólo un factor más.
 - PROMES: El perfil de los empresarios era bastante conflictivo, ya como PRODES lo eran.

7.2.3. Pertinencia y eficacia de la metodología

Percepciones positivas

- Diseño del programa. Diferencias PRODES Vs BID-ACOPI:
 - PRODES sería como la escuela primaria y el programa BID-ACOPI la secundaria.
 - El programa BID-ACOPI es más aterrizado, más organizado, con términos de contratación, de referencia...
 - Exige la formalización de las alianzas como empresa, lo cual es necesario. Cuando hay exigencia de ley es cuando cumples, si no, peligra el compromiso. Además, les permite acceder a licitaciones, créditos... De otra manera, ¿quién facturaría, quién sería responsable de los pagos...?
 - Las alianzas cuentan con un responsable preparado e independiente, el gerente.
 - Se han aportado recursos financieros destinados al desarrollo de proyectos.
- Divulgación del programa.
 - Hay que ser muy cuidadoso. Si se generan demasiadas expectativas sobre la aportación de fondos, los empresarios esperan recibirlos directamente.
- Proceso de selección de beneficiarios:
 - Es crítico que el empresario pueda aprovechar todas las herramientas que se le dan.
 - Hay que ser selectivos con las empresas, establecer ciertos parámetros: mínima preparación técnica, financiera... Porque si no, empiezas con debilidades desde el inicio.
 - El impacto del programa es importante para su sostenibilidad (conseguir apoyos y generar demanda). Si no se es selectivo con las empresas, pueden peligrar las dos cosas, el impacto y la sostenibilidad.
- Sobre las herramientas metodológicas:
 - La NUD es buena herramienta pero complicada para las empresas pequeñas. En estos casos se hace imprescindible el apoyo del coordinador.
 - La herramienta por si sola no funciona, es clave el equipo de profesionales.

Percepciones negativas

- La metodología del Programa BID-ACOPÍ no se ajusta a las necesidades actuales de las empresas. Está pensado para empresas de una cierta dimensión cuando predominan las microempresas.
- Las herramientas de diagnóstico son las mismas que las utilizadas por otros programas.
- En el Programa BID-ACOPÍ se exige la constitución de la alianza como empresa desde el inicio. Se corre el riesgo de formalizar un negocio antes de tener la cultura asociativa necesaria. En cuanto el negocio se resiente es probable que se deshaga el grupo. Mediante el PRODES se juntan seres humanos, no máquinas ni empresas (generación de confianza, valores, ética). Como resultado de eso, llegan los negocios.

7.2.4. Rol de ACOPÍ regional en el programa

- El programa ha funcionado mejor en las regionales dirigidas por nuevas generaciones de profesionales:
 - Con un gremialismo más propositivo que defensivo.
 - Con una visión más empresarial, de “solidaridad empresarial” versus “solidaridad de clases”.Donde no se dio ninguna de estas condiciones se fracasó.
- El programa precipitó debates importantes en ACOPÍ lo cual es positivo.
- Si en todas las regionales se hubiera trabajado como en el Atlántico, no se hubieran producido fisuras. La responsabilidad (de las fisuras) se debe atribuir al director del programa, algunos directores regionales de ACOPÍ y al oficial del programa del BID. ACOPÍ nunca aceptó la desconfianza e imposiciones del BID.
- ACOPÍ ha contribuido a la difusión del programa y de la metodología y, puesto que el Programa contaba con un límite de recursos financieros, ha apoyado en la captación de recursos adicionales para que se pueda beneficiar el mayor número de empresas posible.
- Han fusionado PRODES y metodología BID-ACOPÍ, ésta forma ya parte de su activo.
- Están formando a más profesionales para poder llegar a más empresas.

7.2.5. Sostenibilidad*Percepciones favorables*

- Constitución CFAE:
 - Ellos tenían claro desde un principio que CFAE debía estar constituida por ACOPÍ y sus seccionales y representantes de las alianzas. El BID se oponía a esa idea.
 - Los problemas con los desembolsos cargaron el ambiente institucional.
 - ACOPÍ aceptó que participaran socios invitados (SOFASA, COOMEVA, Bancolombia) pero ACOPÍ debía mantener el poder político de la institución.

- Eso provocó una nueva interrupción de los desembolsos del BID y la retirada de SOFASA, COOMEVA y Bancolombia, influidas por la intervención del BID que argumentaba que eso no se ajustaba a sus recomendaciones.
- Al final constituyeron la institución sin las grandes empresas que se habían comprometido.
- Sobre la capacidad de CFAE y ACOPI para gestionar el proyecto:
 - ACOPI lleva trabajando en el tema asociativo mucho tiempo: PROFOS, PRODES. Ha demostrado su interés y capacidad. También está abierta a nuevas metodologías.
 - El hecho de que las seccionales formen parte de CFAE es una muestra de la confianza que tienen en el proyecto.
 - Es evidente que los gremios tienen problemas para conseguir recursos y por tanto es necesario contar con cofinanciación, ellos solos no se pueden hacer cargo del proyecto.
 - Los recursos financieros son importantes pero también, y mucho, los activos. ACOPI cuenta con el know-how.
 - Es necesario fomentar la formación y acreditación de nuevos profesionales.
 - Se puede trabajar de la mano con otros gremios para que se puedan beneficiar empresas no afiliadas a ACOPI. ACOPI / CFAE podría actuar como empresa consultora y cobrar por sus servicios.
 - Estaba previsto que el BID aportara a CFAE cierto capital de trabajo pero aún no se ha producido⁸.
 - Se da por válido y presentado el plan de viabilidad elaborado por la Unidad Ejecutora⁹.
 - La tarea asociativa es totalmente prioritaria en ACOPI y la van a trabajar con recursos propios y de instituciones de fomento. Han presentado distintos proyectos a Fomipyme, SENA y KAF y también a organismos regionales como las gobernaciones de departamentos.
 - La promoción de la asociatividad está garantizada por la representatividad de ACOPI.
 - Ahora tienen un proyecto de CFAE – ACOPI en marcha, en el departamento del Huila¹⁰.
 - Los logros de este programa no van a cesar. Van a seguir difundiendo la metodología y no van a dejar de respaldar a las alianzas que han sido beneficiarias. Si luego no prosperan será por errores en su planteamiento estratégico, no por no contar con el apoyo de ACOPI.
- Sobre la apropiación del know-how por parte de ACOPI:
 - La metodología del programa no es nueva. Es parte del desarrollo de ACOPI que la ha ido enriqueciendo y ahora la sigue desarrollando.
 - Hay mucha gente que maneja esta metodología.

⁸ El Reglamento Operativo contempla que, una vez constituida la nueva institución, continúe el apoyo financiero del BID durante el periodo de vigencia del Programa. Para ello, era requisito obligatorio y previo a la constitución de dicha institución, presentar su plan de viabilidad.

⁹ Se trata de un plan de viabilidad teórico, elaborado bajo unos supuestos que contemplan la creación de una institución de acuerdo a los requisitos establecidos por el BID. Dichas hipótesis de partida no se ajustan a la realidad de CFAE, razón por la cual el plan no ha sido aceptado por el BID.

¹⁰ Dicho proyecto está siendo dirigido por la Unidad Ejecutora del Programa.

Percepciones desfavorables

- En la regional, seguirán aplicando el PRODES, programa contemplado en la política del gobierno de Colombia como política de desarrollo (no metodología sino política de desarrollo).

7.2.6. Recomendaciones

- El BID debe afrontar proyectos más largos porque se acaban justo cuando las empresas echan a andar.
- Aspectos críticos: lograr que los empresarios se sienten a trabajar juntos y llevarlos paso a paso. Se requiere mucho más acompañamiento en todas las fases del proceso
- Sería muy importante que al menos siguiera el acompañamiento profesional del BID.
- Se debe ser muy cuidadoso con la difusión del Programa, por la expectativas que se pueden generar, y con la selección de sectores y empresas.

7.3. UNIDAD EJECUTORA DEL PROGRAMA

7.3.1. Valoración del Programa

- Se muestran satisfechos con los resultados, tanto por el progreso de las alianzas participantes como por la cobertura y difusión del Programa (participación en seminarios en otros países y participación en la Agenda Interna, donde se refleja el protagonismo de la asociatividad bajo los mismos principios del programa: enfoque a resultados y financiación dirigida a las empresas).
- Han tenido una debilidad que no han podido superar, la relación con ACOPI. Ha habido buenas relaciones con algunas regionales (Pereira, Santander, Atlántico) lo cual ha dado buenos resultados. Eso no se ha podido replicar en otras regionales.

7.3.2. Sostenibilidad

- Demanda generada
- CFAE no cumple los criterios establecidos por el BID por lo que tampoco es aplicable el plan de viabilidad elaborado por la Unidad Ejecutora para la nueva institución.
- Hay organizaciones muy interesadas en la continuidad del programa: SOFASA (Renault Colombia), Bancolombia, ENCA, COOMEVA, pero se desvincularon del proyecto de creación de CFAE ante la falta de respaldo del BID.

7.4. ALIANZAS

7.4.1. Beneficios obtenidos

- Asociatividad.
 - El solo hecho de haber creado la alianza ya es positivo.
 - La asociatividad se ha reforzado gracias a que se ha realizado un esfuerzo compartido muy importante.

- . Se han establecido relaciones de amistad, lo cual es básico para que funcione el proceso asociativo.
- . Se ha producido un importante cambio de cultura, de generación de confianza entre los socios. Pasaron de compartir un problema común a contar con una solución común a todas las empresas.
- . Compartir problemáticas, entender que como PYMES tienen que abordar el mercado de otra manera.
- . El compromiso con la alianza está por encima de sus propias empresas individuales.
- Desarrollo de proyectos.
 - . Concretar un plan de acción. Habían participado en otros proyectos que eran demasiado abiertos, no se llegaba a ningún lado.
- Competitividad de la alianza y las empresas que la integran.
 - . Han pasado de ser talleres a ser empresas.
 - . Confianza en sus propias capacidades.
 - . Credibilidad en los mercados y las instituciones.
 - . Incremento del poder de negociación ante competidores, proveedores, clientes e instituciones de apoyo (de cara a la concesión de ayudas y participación en nuevos programas).
 - . Mayor estabilidad en épocas de crisis del sector.
 - . Mejores perspectivas de futuro.
 - . Ha sido una escuela de aprendizaje para todos. Al haber nuevos modelos, nuevas metodologías, se han generado valores agregados.
 - . Política de calidad.
 - . Introducción de mecanismos de seguimiento y control de gestión.
 - . Mejora de procesos.
 - . Calificación de los recursos humanos.
 - . Imagen corporativa consolidada.
 - . Penetración en nuevos mercados nacionales e internacionales.
 - . Asistencia a ferias.
 - . Incremento de las ventas.
 - . Desarrollo de nuevas líneas de negocio y nuevos productos.
 - . Procesos de integración vertical y horizontal.
 - . Han contado con alguien que llevara la batuta, les diera unos parámetros, el gerente, y con asesores externos.
- Competitividad del sector en la región.
 - . Se está evitando el proceso de concentración y oligopolización del sector gracias al proceso asociativo, donde se integran grandes y pequeñas en igualdad de condiciones.
 - . Diseño de nuevas metodologías de diagnóstico.
 - . Definición de estándares de calidad sectoriales.
 - . Han generado expectativas y efecto imitación en empresas locales.
 - . Profesionalización del sector gracias, entre otros motivos, a la formación de los recursos humanos.
 - . En las alianzas que han contado con la participación de una cooperativa como socio estratégico, se ha producido una mayor difusión de los resultados de las consultorías a las empresas del sector.

- Representatividad institucional.
 - Han participado en reuniones del TLC como alianza.
 - Las instituciones regionales comprenden y apoyan el proceso asociativo.
 - Participación en proyectos regionales más ambiciosos, como los programas para el desarrollo de clusters.
- Impacto social.
 - Incremento del empleo y mejora de las condiciones laborales (trabajo estable, en buenas condiciones, bien remunerado).
 - Cuando consigan dar el salto y cambiar de escala, se disparará el empleo.

7.4.2. Eficiencia en la utilización de los recursos

- Tiempos.
 - En algunos casos, la situación inicial de las empresas no permitía cumplir los plazos establecidos en el plan de acción. Había que empezar a trabajar desde una fase previa, para preparar a las empresas, con lo cual el tiempo de dedicación del consultor se duplica y a pesar de eso, se incumple.
 - El ritmo de avance de las alianzas ha variado de unas a otras pero, en general, al principio tenían la sensación de avanzar muy lentamente. En algunos casos han elaborado hasta 3 planes de acción hasta que han encontrado el que se ajustaba a sus necesidades y capacidades. Lo consideran una parte necesaria de su proceso de maduración como empresa.
- Recursos humanos.
 - Valoran el dinamismo y la experiencia de la Unidad Ejecutora y los coordinadores regionales.
 - El papel del gerente es clave. Actúa como mediador y se multiplican los interlocutores.
 - Para los gerentes, ha resultado un trabajo muy gratificante. Las claves para el correcto desempeño de su función son tener claros los objetivos y el acompañamiento de todos los miembros de la alianza.
 - La colaboración con las universidades ha tenido distinta valoración. El problema se presenta cuando la participación en el proyecto es un mero trámite académico. En ese caso faltan la motivación, implicación y dedicación esperadas.
 - Entre los recursos aportados por las alianzas, hay que tener en cuenta la dedicación de los empresarios. Se requiere de mucho tiempo y esfuerzo por su parte.
- Recursos financieros.
 - Tuvieron problemas con los desembolsos de los recursos comprometidos por el Programa (BID – ACOPI). No es justo, desmoraliza y genera incertidumbre y problemas con los pagos comprometidos. Es un punto neurálgico del programa y es lo que está fallando. El proyecto es muy bueno pero se ha visto limitado por ese problema, se podrían haber beneficiado muchos más empresarios.
 - Hacer frente al incumplimiento de los plazos de desembolso ha requerido el esfuerzo compartido de empresarios, gerentes y consultores.
 - Las firmas consultoras han cumplido a pesar del incumplimiento de los plazos de pago. No obstante, supeditan la firma de finalización del proyecto al cumplimiento de pago.
 - A pesar de que los empresarios han tenido que adelantar recursos propios para hacer frente a los pagos, no ha habido conflictos entre los intereses del

- negocio particular y los de la alianza porque el proyecto se ha convertido en prioridad para todos los empresarios.
- . Los consultores consultados, coinciden en que a pesar de la dificultad con los pagos, consideran importante trabajar con una entidad internacional de cooperación como el BID. No obstante, en algún caso, se están planteando no volver a participar en proyectos que impliquen recursos de la contraparte local puesto que los impagos pueden hacer peligrar la viabilidad económico financiera de la firma.
- . Ahora que finaliza el Programa y por tanto el respaldo financiero del BID, necesitan encontrar recursos de manera inmediata para continuar sus proyectos.
- . No pueden asumir ayudas que requieran su aportación como contraparte puesto que ya tienen todos sus recursos comprometidos.
- . Es difícil acceder a créditos. Las entidades financieras son reacias a trabajar con alianzas.
- Recursos técnicos.
 - . En algunos casos, los consultores han aportado recursos técnicos al programa. También los empresarios han contribuido con equipos de sus propias empresas para dotar de recursos técnicos a la alianza.

7.4.3. Metodología

- Diagnóstico individual y colectivo.
 - . Las fortalezas detectadas en los diagnósticos son las que han permitido conseguir resultados.
 - . Diagnóstico individual:
 - . Fue bastante amplio pero muy enriquecedor porque les hizo reflexionar.
 - . Es difícil porque te obliga a romper el ritmo y pararte a reflexionar.
 - . Se hace con la presión del tiempo: cumplimiento plazos BID.
 - . Es difícil porque antes muchas empresas carecían de buenos sistemas de información pero es necesario y además ahora las empresas ya están mejor equipadas.
 - . Siempre ha prevalecido el criterio técnico con base en la NUD.
 - . Gracias a la NUD, el proyecto estaba ajustado a sus necesidades financieras.
 - . De ahí salió su visión estratégica y su plan de acción. Les permitió ver sus puntos fuertes y débiles, ver otros horizontes y establecer objetivos. Les ha ido dirigiendo.
 - . Todas las decisiones de la alianza se basan en los resultados del diagnóstico.
 - . Los diagnósticos permitieron hacer una correcta selección de las empresas que conforman la alianza, lo cual es un aspecto clave.
 - . Son muy desmotivadores y desgastan. Empezaron a avanzar con el taller de priorización de proyectos.
- Taller de refuerzo asociativo:
 - . Les aportó afinidad, responsabilidad.
 - . Salieron con un perfil casi idéntico.
- Plan de acción:
 - . Era difícil concretar un proyecto común.
 - . Han trabajado con una estrategia a largo plazo pero metas a corto plazo.
 - . Es difícil trabajar con gerentes que en sus empresas tienen decisión plena y en la alianza deben negociar.

- . Ha sido necesaria una gran dedicación a la alianza y al acompañamiento del gerente. Al principio tuvieron problemas para coger los ritmos.
- . Al principio esperaban que el BID les dijera lo que debían hacer. Aprendieron que debían asumir la responsabilidad de tomar sus propias decisiones y que tenían capacidad para hacerlo.
- . Básico: Flexibilidad del BID. Nunca hubo una camisa de fuerza.
- . Han contado con el acompañamiento continuo del coordinador regional y la Unidad Ejecutora.
- . En general, la percepción sobre el trabajo realizado por las consultorías es muy satisfactoria. Las excepciones coinciden en el hecho de que la firma consultora no tiene sede en la región y por ajustes presupuestarios no han realizado los desplazamientos que se consideraban deseables para obtener los resultados esperados.
- . Las firmas consultoras han cumplido a pesar del incumplimiento de los plazos de pago.
- Procesos de contratación:
 - . La percepción sobre el grado de dificultad de los procesos de contratación de gerentes y firmas consultoras difiere bastante de unas alianzas a otras. Para algunas de ellas, la metodología del BID hacía muy lento el proceso. Sin embargo, la mayoría está satisfecha con el resultado final y tienen intención de aplicar el mismo procedimiento en futuros procesos de selección.
 - . Los procesos de contratación de firmas consultoras han resultado dificultosos en aquellos casos en que no se disponía de ningún tipo de referencia sobre posibles firmas a contratar o bien la firma seleccionada no constaba en los listados del BID.

7.4.4. Perspectivas de futuro

- Las expectativas varían en función del grado de consolidación de la alianza al finalizar el Programa pero, en general, son positivas:
 - . Ahora ya están preparados para generar resultados. Esto no termina aquí, ahora comienza.
 - . Ya han generado un know how y tienen que seguir adelante.
 - . De momento se van a centrar en consolidarse internamente como alianza.
 - . Están buscando recursos para poder hacer las consultorías que quedaron pendientes.
 - . Han generado expectativas, hay empresas que se quieren sumar al proyecto.
 - . Tienen objetivos sociales. Ya que ellos han recibido apoyos de organismos de ayuda al desarrollo, esos recursos no se pueden quedar en la alianza.
 - . Tienen que continuar porque se van abriendo nuevas expectativas y proyectos.
 - . No se limitan a los productos de los socios. El objeto social se lo permite y de esta manera aprovechan todo el potencial como empresa autónoma.
 - . Han sacrificado cosas para fortalecer la alianza porque tienen claro que eso es lo que más les interesa a largo plazo.
 - . Sienten un gran compromiso moral porque las instituciones les echan flores y les ponen como ejemplo. Ahora deben demostrar que lo merecen.
 - . Aspiran a seguir trabajando de la mano de instituciones como el BID.

- Únicamente una alianza ha manifestado dudas sobre su posible continuidad.
 - . Tienen dudas de si seguirán adelante o no.
 - . Tienen que replantearse el negocio y quién debe continuar.
 - . No se pueden quedar parados. Necesitan aprender a trabajar conjuntamente (siguen actuando de manera individual) y generar resultados.
 - . No saben hasta qué punto pueden contar con el apoyo de las instituciones.
 - . Necesitan volverse a evaluar, volver aplicar la NUD.

7.4.5. Lecciones aprendidas

- Factores críticos:
 - . Flexibilidad de la metodología.
 - . Acompañamiento (motivación y seguimiento técnico) de la Unidad Ejecutora.
 - . Que continúe el apoyo una vez finalizado el Programa.
- A la gente no se le puede regalar nada, debe aportar una parte.
- Se deben conseguir impactos a corto plazo para evitar deserciones. Dado que no tienen cultura de planificación, sólo escuchan si ven resultados.
- El componente asociativo no puede ser meramente asociativo porque se vuelve intangible, hay que tocar el bolsillo.
- La actividad principal debe centrarse en las empresas.
- Hay que buscar cuanta más formalidad (formalización), mejor.
- Hay que seleccionar muy bien las empresas que conforman la alianza.
 - . Que no haya demasiados desfases de tecnología entre grandes y pequeños para facilitar el intercambio, el diálogo.
 - . Una empresa en el nivel de subsistencia necesita otro tipo de proyecto, no puede seguir el ritmo de la alianza.
- Hay que poner un tope de empresas para empezar porque si no, la toma de decisiones es muy compleja.
- Se requiere mucha disciplina por parte de los empresarios.
- Es básico hacer una buena primera etapa para acertar en las decisiones y no asumir objetivos demasiado ambiciosos para las capacidades de las empresas.
- Hay que hacer que las alianzas se ajusten al plan, que no quieran ir demasiado deprisa.
- Gerente: Es básica su capacidad para gestionar el grupo.
- A veces un solo socio puede generar la crisis del grupo.
- Es muy complicado manejar a un socio gremial:
 - . Es muy difícil llegar a consensos porque un socio representa los intereses de 60 personas distintas.
 - . También dificulta las negociaciones con bancos. Para conceder créditos a la alianza piden el aval solidario de todos los socios... ¿Qué ocurre en el caso del gremio?
 - . Se debería limitar su poder de decisión para que no se bloquearan los procesos.
 - . Deberían permanecer como socios estratégicos para que se pueda beneficiar todo el sector a través del gremio.
- La transparencia es muy importante. Hubiesen preferido saber que iba a haber problemas con los desembolsos para planificar mejor la tesorería.

7.4.6. Recomendaciones

Consultores

- Cumplimiento de los compromisos de pago. Están habituados a que en el país se trabaje así pero las cosas deberían cambiar.
- El proyecto debería ser más flexible para poder adaptar el proceso de consultoría a las necesidades reales de los empresarios. Si no están preparados para acometer el plan de acción y hay que empezar más atrás, se requiere más tiempo y recursos financieros.

Empresarios

- El proceso no puede ser tan rápido.
 - Primero hay que romper la barrera del individualismo, el empresario cree que lo sabe todo de su negocio.
 - Hay que superar la desconfianza, lógica por el entorno hostil en el que trabajan muchos empresarios.
- Recursos:
 - Nivelar talento humano supone un gran desgaste y un incremento de los costos. El programa debe permitir esos ajustes.
 - Se debe garantizar el flujo de recursos financieros de acuerdo con lo establecido.
 - Hay que presupuestar más allá del desarrollo de diagnósticos / diseños porque si no, el proyecto se queda parado. Necesitan apoyo para incorporar nuevas tecnologías.
- Crear un directorio de alianzas, para que puedan contactar entre ellas y compartir experiencias.
- Sería recomendable que la firma consultora fuera de la propia región. La proximidad de los consultores es más importante que cualquier otra cosa para poder dirigir a la alianza. También es importante su experiencia previa en el sector.
- Habría que tener en cuenta la especialización de las empresas a la hora de configurar la alianza para que los grupos fuesen más homogéneos, aunque la heterogeneidad también tiene sus ventajas.
- Tener en cuenta la pertinencia del Programa al país / región y qué organismos están trabajando en el mismo tema y cómo. Ej. Si en otro país hay un ACOPI con PRODES, hay que entrar por otro lado...
- Sobre las firmas consultoras:
 - Tener los perfiles desde el principio (en el listado sólo aparecía la ciudad).
 - Verificar los perfiles.
 - Aconsejar a las alianzas que la firma sea regional, que conozca el mercado.
- Sueldo gerente: Al inicio, cuando el trabajo es más administrativo, debe ser fijo. Cuando empieza la comercialización, variable.
- Se debe contar puntualmente con los contratos firmados con las firmas consultoras.
- La firma consultora no puede hacer todo el trabajo y el 100% del presupuesto está destinado a eso. Se requiere de mucho tiempo y esfuerzo por parte de los empresarios que se debería considerar como aportación en especie. Proporción: 70 (BID-ACOPI) /30 (alianza) versus 50/50 actual.
- Debería haber programas del gobierno para fomentar la modernización tecnológica de las empresas, como en Perú, Venezuela o Brasil, con el objetivo de contribuir al incremento de productividad y competitividad de las mismas.
- El BID debería tener un contacto más directo con la alianza en la segunda etapa para garantizar que la entidad responsable (ACOPI) responde.

- Dar mayor apoyo a ACOPI para que pueda aprender y responder: enseñar a ACOPI para trabajar con un ACOPI fortalecido. Si se sigue adelante con el proyecto, no hacerlo con otra entidad porque sería volver a empezar.
- Se debería dejar abierta la opción de constituirse como entidad no lucrativa (ENL).
- En la metodología no se contempla que las empresas tienen necesidades propias, sólo se contemplan las consultorías. Es muy importante que el BID concientice a las empresas de que van a tener otras necesidades a la hora de distribuir sus recursos. Es un error que una empresa nazca destinando el 80% de sus recursos a consultoría y el 20% a administración.
- ¿Por qué no puede ser el propio gerente el consultor si tiene experiencia? En ese caso, el sueldo del gerente se podría considerar dentro del 80% de gastos de consultoría.
- El BID exige que todos los socios aporten lo mismo, lo cual excluye a muchas empresas que están interesadas en participar. Además, a la alianza también le iría bien disponer de ese capital.
- Cuando se trabaje con un nuevo sector, colaborar en la búsqueda de contactos de consultores.
- ¿Por qué no se puede contratar a un consultor individual?
- ¿Por qué no se pueden aceptar como socios a personas naturales?
- ¿Se podrían agilizar los procesos administrativos con las firmas consultoras, al menos con las pequeñas? Muchas no están acostumbradas.
- No basta con contratar un gerente, se necesita una persona que se encargue de los temas administrativos.
- Cuando la alianza esté madurando, deben estar las mismas personas que hicieron la NUD.
- Contratación gerente: el empalme debe ser muy estratégico y efectivo.

7.5. INSTITUCIONES PRIVADAS

7.5.1. Evaluación del Programa BID-ACOPI

- Efectividad: buena, se hizo muy buena labor en las empresas.
- El proyecto ha sido muy importante para las PYMES que han participado en el proceso.
- Toda la ejecución del programa ha sido correcta. También la relación con ACOPI durante el proceso. Sólo ha habido diferencias al final, por desacuerdos con la estructura que planteaba ACOPI para CFAE.
- El equipo humano (apoyo) ha sido muy importante y aportan credibilidad.
- La presencia del BID es muy importante, es garantía de seriedad.

7.5.2. Sostenibilidad del Programa BID-ACOPI

- Crean en la ampliación del proyecto y su sostenibilidad, sea con recursos propios o aportaciones de otras instituciones.
- El proceso puede realimentarse y crecer: alianzas de alianzas, cadenas de valor, clusters...
- Están interesados en la difusión de la metodología entre sus socios / proveedores y nuevos beneficiarios.

7.5.3. Interés en participar en CFAE y motivos de la desvinculación del proyecto

- Siempre les preocupó el manejo gremial y de la creación de la nueva entidad.
- La propuesta era adecuada, pero la idea de ACOPI era "júntense para hacer lo que yo quiera con eso".

- El modelo jurídico y de participación no era el óptimo, lo que hacía prever problemas en la futura gobernabilidad de la institución ya que se centraba en ACOPI.
- Creen que el gremio se ha reforzado en estos años pero les preocupa el afán de protagonismo político y por eso se retiraron.
- Sobre la capacidad de CFAE:
 - Les preocupa que las rivalidades regionales de ACOPI fluyan en la entidad.
 - ACOPI no es eficaz administrando financieramente su propia entidad, lo cual ponen en duda su capacidad para gestionar CFAE.
- Les interesa el tema a futuro y les interesaba participar en CFAE mientras había otras instituciones privadas pero al retirarse los demás, no querían estar solos.
- La participación del BID es vital. Al retirarse el BID para ellos faltaba un elemento vital.

7.5.4. Creación y participación de una institución alternativa

- Teóricamente, es viable.
- Si se pudiera crear esa institución no como gremio sino como eje de desarrollo de PYMES, se implicarían.
- Les preocupa entrar en choque con ACOPI, aunque los conflictos son superables.
- Estarían interesados en participar pero habría que hacerlo bien. Habría que aclarar distintos aspectos:
 - Si se trata de una inversión a rentabilizar o bien es sin ánimo de lucro.
 - Definir el papel que van a tener estas inversiones: objetivos.
 - Apoyos gubernamentales e institucionales.
 - ¿Cómo se gestionaría, desde el ámbito público – regional, privado – regional, público – privado...? Quizá sería mejor empezar con el sector privado (más ágil) y luego incorporar el público.
 - Identificar los socios estratégicos. ¿Quiénes serían los aliados regionales?
 - Si se cuenta con respaldo público a nivel macro. Por ejemplo, en el Plan de desarrollo industrial del Ministerio están los PRODES. ¿Tiene cabida la nueva metodología?
 - Lo último que quieren es encontrarse con ACOPI o con cualquier otro gremio.
- Desconoce la postura de las otras empresas inicialmente interesadas en participar en el proyecto.
- La mala experiencia con ACOPI les dejó un mal sabor de boca y no han retomado el tema, pero hay interés.
- Pesaría mucho que el BID formara parte de esa institución para aportar credibilidad, institucionalidad y carácter internacional. Es muy importante.

7.6. INSTITUCIONES PÚBLICAS

7.6.1. Valoración del Programa BID-ACOPI

- Las alianzas han cumplido.
- Ha visto la motivación de los empresarios a pesar de los problemas con los recursos financieros.
- Grandes satisfacciones por los grandes pasos alcanzados.
- Le interesa todo el esquema metodológico que se desarrolló.
- Saben que es un bien público, les interesa que se replique.
- Las alianzas que han participado en el Programa están más preparadas para presentar proyectos innovadores y bien estructurados y por tanto para conseguir fondos públicos.

- Colciencias, SENA y Fomipyme se complementan para ofrecer un abanico de posibilidades de financiación. Están trabajando en un sistema de información común para orientar mejor la aportación de fondos.

7.6.2. Sostenibilidad del Programa

Hay disparidad de opiniones sobre la capacidad de ACOPI / CFAE para garantizar la sostenibilidad.

Favorables

- CFAE es muy importante, puede cumplir un papel fundamental.
- ACOPI es un socio estratégico por su vinculación con las PYMES y su liderazgo a nivel latinoamericano con sus homólogos en otros países.
- Su actuación puede ser muy positiva siempre que se le dé viabilidad económica. Si no, fácilmente puede quedar en papel.

Desfavorables

- El papel de los gremios no debería ser ejercer como ejecutores aunque históricamente lo han venido haciendo.
- Lo que pasó con el proceso de constitución de CFAE demuestra que en ACOPI al final prevalece lo gremial por encima del interés del programa.
- En la asamblea comentaron que la difusión de la metodología podía suponer una amenaza para ACOPI...
- Es muy débil por los mismos socios. ¿Dónde van a obtener recursos para garantizar la sostenibilidad? Debieron haber creado un lobby, ampliar la base societaria, demostrar visión estratégica.
- Sus seccionales están en la misma situación de debilidad económica y por tanto no son los socios de CFAE que pueden solventar el problema.
- ACOPI no se ha apropiado de la metodología, del know-how.

8. LECCIONES APRENDIDAS

A continuación se exponen las lecciones aprendidas, a tener en cuenta durante la difusión y aplicación de la metodología a futuros beneficiarios así como en el diseño de nuevos programas.

➤ Diseño de la operación

- **Evaluación ex – ante.** La evaluación ex - ante, o análisis de viabilidad del proyecto, es básico para detectar el grado de madurez de la propuesta presentada, su pertinencia y la capacidad técnica y financiera de la entidad responsable para llevarlo a cabo con garantías de éxito. El diseño del Programa debe incluir mecanismos para contrarrestar las posibles debilidades detectadas durante la evaluación.

En el caso de la operación ATN/ME-7856-CO, por ejemplo, el marco institucional diseñado, incluida la modificación sobre la dependencia funcional y la plena dedicación de los coordinadores, ha permitido superar un punto débil y garantizar la gobernabilidad de la intervención.

Sin embargo, no se detectó a tiempo la necesidad de intervenir en los acuerdos de cofinanciación de la contraparte local con objeto de establecer compromisos firmes en cuanto al importe de la contribución y los plazos de desembolso, garantizando de esta forma el cumplimiento del contrato.

- **Orientación a resultados, cofinanciación de los empresarios y formalización jurídica de la alianza como empresa.** Se trata de tres elementos identificativos del Programa que han demostrado ser claves para la consecución de resultados. El primero, orientación a resultados concretos a corto plazo porque sólo de esta manera se consigue la credibilidad y la motivación e implicación por parte de los empresarios y demás actores participantes. El segundo, cofinanciación, porque de esta manera los empresarios plantean proyectos acordes a sus capacidades y asumen una mayor responsabilidad durante la ejecución de los mismos puesto que arriesgan su propio capital. El tercero, la formalización de la alianza, porque sin personalidad jurídica propia la alianza no podría actuar de manera formal ante terceros. Por otra parte, a mayor nivel de formalización, mayor es el compromiso que asumen los empresarios.

➤ Metodología

- **Público objetivo y selección de participantes.** Se ha demostrado que la metodología es eficiente y eficaz en grupos sin experiencia asociativa. En cambio, cobra mayor relevancia en los resultados la madurez empresarial y profesional de los futuros socios por lo que se deberían revisar los criterios de valoración de las empresas para determinar su participación en el Programa.

Respecto a la composición de las alianzas, en función de la progresión de aquellas que han participado en el Programa, se debe tener en cuenta:

- La metodología se ha aplicado de manera satisfactoria a diversos tipos de alianzas.
- Participación de cooperativas: Es positiva puesto que se pueden beneficiar muchas más empresas de las aportaciones de los procesos de consultoría. No obstante, es recomendable que participen a título de "socios estratégicos". De lo contrario, se puede entorpecer el proceso de la alianza puesto que para la toma de decisiones habrá que contar con la aprobación de los miembros de la cooperativa, cuando éstos no participan a título individual en el proyecto.
- Participación institucional: La experiencia de la alianza Turismo Risaralda ha sido muy positiva. Las instituciones locales y regionales han participado y apoyado desde un inicio el proceso y en vista de los resultados obtenidos, están contribuyendo a su difusión.
- **Mejora continua y flexibilidad en la aplicación de la metodología.** El diseño inicial de la operación se realiza bajo unas hipótesis de partida que intentan aproximarse a la realidad del entorno en el que se va a ejecutar. No obstante, durante la implementación, la metodología debe ir ajustándose en función de la realidad que afronta: respuesta a la difusión del Programa, características de la demanda generada, nivel de apoyo institucional, progreso de las alianzas participantes y problemas que puedan surgir durante la implementación, etc.

Todas las herramientas metodológicas utilizadas han demostrado su utilidad y contribución a los resultados obtenidos.

- **Potencial de la metodología.** Se ha demostrado que, si se cuenta con profesionales con capacidad de visión para detectar las diversas aplicaciones de la metodología y preparados para aplicarla con flexibilidad y con criterio, el alcance de los resultados puede ser muy superior al esperado, tanto en número como en diversidad de beneficiarios. Muestra de ello es la aplicación tanto a alianzas compuestas por empresas bastante homogéneas, como a alianzas heterogéneas y con participación institucional, como es el caso de Turismo Risaralda o la aplicación en las negociaciones de la Agenda Interna.
- **Procesos de selección.** Los procesos de selección pueden resultar complejos, especialmente en el caso de las firmas consultoras, si se requiere una especialización sectorial o funcional no contemplada en el listado de firmas consultoras aprobado por el BID.

➤ Recursos humanos

- **Relevancia de los recursos humanos.** Los profesionales responsables de la implementación de la metodología son un elemento clave para la eficiencia y eficacia global de la intervención. En ellos recae la responsabilidad de ir mejorando y adaptando la metodología para conseguir los máximos resultados, respetando en todo momento los objetivos y valores intrínsecos del Programa.

Al hablar de resultados, se debe entender tanto el cambio de cultura organizativa (estrategias proactivas, cultura de calidad, cultura asociativa y participativa, ética y responsabilidad social de las empresas...) como los resultados en los niveles de competitividad y los indicadores económicos de las empresas.

Se debe contar, por tanto, con profesionales conscientes de la dimensión real del cambio que se está exigiendo a los empresarios y con capacidad para operar esa transformación en las personas y las empresas. Para ello, aparte de la correcta aplicación y desarrollo de herramientas metodológicas, se requiere de un elevado nivel de compromiso, empatía, acompañamiento a las empresas y ética profesional.

- **Importancia del factor psicológico.** Puesto que se trata de un proyecto de asociatividad, el hecho de contar con un profesional titulado en psicología ha permitido enriquecer la metodología y contribuir a mejorar la eficiencia y eficacia del Programa.
- **Acompañamiento.** El nivel de acompañamiento y asistencia técnica requeridos por las alianzas ha sido superior al previsto por la operación en todas las fases de proyecto, desde la aplicación de la NUD hasta la preparación del plan de acción, pasando por todo el proceso de consolidación del grupo (generación de confianza, comunicación, transparencia), que ha requerido del diseño de talleres específicos para conseguir el refuerzo asociativo deseado.

Del mismo modo, los empresarios han expresado la necesidad de contar con el acompañamiento del gerente desde una fase previa, durante la preparación del plan de acción, para contar con el asesoramiento de un experto en el sector y diseñar desde un principio un proyecto viable de acuerdo con sus capacidades y la realidad de su entorno competitivo.

Por otra parte, hay que tener en cuenta que las alianzas se encuentran en estos momentos en su fase de puesta en marcha como empresa y por tanto sería conveniente que pudiesen contar con asistencia técnica durante un período, mientras finalizan su proceso de consolidación.

➤ Recursos financieros

- **Compromisos de pago.** La ejecución del Programa debería estar supeditada al compromiso formal y expreso de ejecutar los desembolsos por parte de la contraparte local. Dicho acuerdo debería ser negociado directamente por el Banco, quien podría solicitar la incorporación de un código ético en las cartas de compromiso para contar con las garantías necesarias por parte de los donantes.

Por otra parte, hay que tener en cuenta que no se puede contar siempre con la buena voluntad de los empresarios, los profesionales y las firmas consultoras para solucionar el problema.

La demora de los pagos puede llegar a poner en entredicho la credibilidad del Banco y de la entidad responsable. Se ha exigido una formalidad a las empresas que el Banco y ACOPI no han podido cumplir.

Además, deja en situación de riesgo la sostenibilidad de las alianzas y de las firmas consultoras que tienen que hacer frente a importantes problemas de tesorería.

- **Empleo de los recursos.** Los recursos del Programa están destinados a cubrir gastos de administración (20%) y proyectos de consultoría (80%). Es importante que los empresarios sean conscientes de que para el funcionamiento de la alianza como empresa deberán afrontar costes adicionales y, por tanto, deben tenerlo en cuenta al diseñar su plan de acción. No pueden comprometer la totalidad de sus recursos a cofinanciar el proyecto.

➤ Recursos tecnológicos

La incorporación de las TIC's ha contribuido a la difusión de la metodología y de los resultados del Programa. Asimismo, ha facilitado la comunicación entre las alianzas, los coordinadores y la Unidad Ejecutora y ha agilizado los procesos de consulta y toma de decisiones de la Junta Directiva.

➤ Implicación de los agentes institucionales

La implicación de todos los actores que han participado en el Programa ha sido clave para superar los problemas y conseguir los máximos resultados.

No basta la implicación de la Unidad Ejecutora y los coordinadores regionales como profesionales que trabajan directamente con las alianzas. La Junta Directiva ejerce un papel fundamental a la hora de agilizar la toma de decisiones respecto a la aceptación de alianzas y planes de acción, análisis y aceptación de posibles excepciones.

Por otra parte, las diferencias observadas entre las seccionales de ACOPI que han mostrado una actitud participativa y las que han mostrado una actitud pasiva son un

claro ejemplo de la influencia que ejerce el nivel de implicación sobre los resultados obtenidos y la sostenibilidad y replicación del Programa. La participación activa de ACOPI ha tenido efectos beneficiosos para las empresas de la región, puesto que se han conseguido recursos adicionales para financiar nuevos proyectos, para las instituciones de la región, que cuentan con una nueva herramienta para implementar sus políticas de desarrollo y también para ACOPI, que ha incrementado el número y la satisfacción de sus asociados y ha conseguido una importante representatividad institucional en la región.

Por lo que se refiere a los empresarios, los gerentes y los consultores, de no haber sido por su elevado compromiso con el proyecto, la ejecución de los planes de acción de las alianzas se habría paralizado ante la falta de recursos financieros generada por los retrasos en los desembolsos.

Finalmente, resaltar el papel del BID que ha velado por el cumplimiento de los objetivos y del contrato, ha dado su apoyo al Programa a pesar del incumplimiento de la cláusula 5.4. del Reglamento Operativo, ha aceptado soluciones alternativas para equilibrar el *pari passu* y cerrar correctamente el Programa y ha favorecido la participación de la Unidad Ejecutora en proyectos adicionales a los ejecutados en el marco del Programa para facilitar su difusión y la futura sostenibilidad del mismo. Finalmente, ha aportado su credibilidad institucional, elemento clave para mantener el compromiso de empresarios, gerentes y consultores a pesar del incumplimiento de los plazos de pago.

➤ **Credibilidad institucional**

Tal como se ha comentado, la credibilidad institucional ha sido un factor crítico para conseguir el compromiso de los participantes y nuevas ayudas para financiar proyectos adicionales, una vez se habían agotado los recursos financieros del Programa.

Las instituciones públicas y privadas interesadas en participar en la sostenibilidad del Programa, han solicitado el apoyo del BID dada su credibilidad institucional. La participación del Banco constituye para estas organizaciones una garantía de que el proyecto se llevará a cabo bajo criterios de viabilidad y calidad técnica y respetando unos principios de buen gobierno que hagan prevalecer la ética, la transparencia y la orientación a resultados.

➤ **Mecanismos de seguimiento y control**

La implantación de mecanismos de seguimiento y control de la intervención es básica no sólo para el correcto desarrollo del Programa sino también para realizar evaluaciones externas, difundir los resultados y poder hacer un seguimiento del progreso de las alianzas una vez finalice el Programa. Sólo de esta manera se podrá disponer de datos objetivos del impacto observado en las empresas a medio plazo.

En el caso de la operación ATN/ME-7856-CO, se ha realizado un correcto seguimiento y control del Programa y se han elaborado informes semestrales de acuerdo a lo reglamentado. No obstante, no se dispone de una herramienta que permita sistematizar toda la información recogida y generar informes de gestión de manera directa. El proceso de recogida y tratamiento de la información es manual y laborioso y preocupa la accesibilidad a la misma una vez se disuelva la Unidad Ejecutora.

Por otra parte, si una vez finalizado el Programa no se procede a la recogida de sistemática de información de las empresas, no se podrá realizar un seguimiento de sus indicadores económicos y, por tanto, del impacto del Programa en las mismas.

➤ **Sostenibilidad del Programa**

- Se deben introducir mecanismos para articular la relación entre el equipo de proyecto (Unidad Ejecutora y coordinadores) y la Entidad Responsable. La experiencia de las regionales del Eje Cafetero y Santander y, en especial, la del Atlántico donde el jefe técnico de ACOPI ha trabajado conjuntamente con el coordinador regional, debe ser un ejemplo a seguir. En futuros programas se deberían introducir algunas directrices para favorecer este tipo de relación. De esta manera, se contribuye a la transferencia del know how a la entidad responsable y la aplicación de la metodología a nuevos beneficiarios, al margen de la financiación del Programa.
- Se debe contemplar la posibilidad de que la Entidad Responsable no cuente con capacidad institucional y financiera para garantizar la sostenibilidad del Programa. En el diseño de futuras operaciones se podría incluir alguna cláusula que oriente la actuación del Banco en situaciones similares.

9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

9.1. Conclusiones

9.1.1. Desarrollo de la intervención

- Durante el período de ejecución se han introducido algunas modificaciones sobre el diseño inicial de la operación y se han ido desarrollando nuevas herramientas metodológicas orientadas a mejorar la eficacia y eficiencia globales del Programa. Todas las modificaciones realizadas se consideran pertinentes y positivas.
- Con el mismo fin, la metodología se ha aplicado primando la flexibilidad. Se han admitido algunas excepciones a lo establecido en el Reglamento Operativo que han permitido ampliar la diversidad de beneficiarios, demostrando así que el potencial y aplicabilidad de la metodología es superior a las expectativas iniciales.

9.1.2. Eficiencia del Programa

- La gestión de los **recursos humanos** ha sido muy eficiente. Se ha demostrado la idoneidad de introducir modificaciones sobre la dependencia funcional y dedicación de los coordinadores. Asimismo, se ha demostrado la necesidad de contar con un equipo de profesionales altamente cualificado para ejercer de interlocutores entre todos los agentes institucionales del Programa, desarrollar la metodología, aplicarla con criterio y flexibilidad, darle la máxima difusión y cobertura y mantener un alto nivel de calidad durante todas las fases del proyecto.

- La gestión de los **recursos financieros** ha sido uno de los puntos débiles del Programa. ACOPI no cuenta con capacidad financiera para hacer frente a sus compromisos como contraparte local y por tanto depende de cofinanciadores externos. Por ello, con objeto de garantizar los desembolsos, el inicio del Programa estaba sujeto a la firma de cartas de compromiso de los cofinanciadores. A pesar del cumplimiento de este requisito, las cartas no recogían un compromiso suficientemente explícito sobre los importes y plazos de desembolso. En consecuencia, se han producido continuos desequilibrios en el pari passu y se han incumplido los plazos de desembolsos a las alianzas. A fecha de cierre de la evaluación, el valor por desembolsar asciende a 86.111.120 pesos colombianos.

Por otra parte, dada la necesidad de proponer soluciones alternativas para equilibrar el pari passu, el BID ha aceptado considerar como recursos de la contraparte local un total de US \$ 212.265,06 aportados por los empresarios. Hay que prever que para el cierre definitivo del programa, será necesario contar con más recursos de los empresarios para cumplir con el presupuesto total de la contraparte local y equilibrar el pari passu al 100%.

Dado que se han superado de manera significativa los objetivos del Programa, desde el punto de vista de la evaluación, se acepta esta modificación. No obstante, se acepta sólo como caso excepcional, para facilitar el cierre del Programa. **En ningún caso debe sentar precedente.**

Por lo que se refiere a la gestión de los recursos financieros disponibles, ha sido muy eficiente por lo que se han podido beneficiar hasta un total de 22 alianzas que iniciaron su proceso de implementación del plan de acción.

De haberse cumplido los compromisos de desembolso de la contraparte local, se podría haber atendido a más beneficiarios o se podría haber dado continuidad a los proyectos de las alianzas participantes.

- La incorporación de las **TIC's** ha contribuido a la eficiencia al facilitar y agilizar la comunicación entre los distintos agentes institucionales y, especialmente, entre los miembros de la Junta Directiva que, de esta manera, podían crear "comités virtuales" para el análisis y aprobación de solicitudes de participación en el Programa e implementación de planes de acción.
- El **compromiso de los actores institucionales del Programa** ha sido, en general, muy elevado. Constituyen la excepción algunas regionales de ACOPI que no han participado de manera activa y actitud positiva durante la intervención. En consecuencia, la diferencia de resultados respecto a las regionales que se han implicado en el Programa es notable.
- La **gobernabilidad** del Programa ha sido correcta. A efectos de la evaluación, el organigrama diseñado, que garantiza la autonomía de la unidad ejecutora con la supervisión de la junta directiva, es el modelo óptimo y deseable. No obstante, en futuros proyectos, sería deseable introducir algún elemento que facilitara una mayor cooperación entre los profesionales de la entidad responsable y la Unidad Ejecutora, especialmente en las regionales, para evitar recelos y facilitar una mayor comprensión de los mecanismos de gestión de los proyectos del Banco, así como la transmisión del know how generado a la organización.

9.1.3. Eficacia del Programa

- El **cumplimiento** de actividades, metas y objetivos del programa ha sido muy satisfactorio, superando en todos los casos los objetivos establecidos.

	OBJETIVO	RESULTADO	%
Componente I			
Participantes en el evento inaugural.	200	520	260%
Empresarios participantes.	300	599	200%
Solicitudes de alianzas para participar en el programa.	20	50	250%
Empresarios potencialmente interesados.	500	543	109%
Componente II			
Alianzas con diagnósticos individuales y colectivos realizados.	20	32	160%
Ciudades distintas	6	14	233%
Sectores distintos	4	16	400%
Componente III			
Planes de acción ejecutados	10	19	190%

- Los **impactos** generados en los beneficiarios afectan a aspectos referentes a la cultura empresarial, los resultados económicos, la cantidad y calidad del empleo y la posición competitiva de las alianzas:
 - Refuerzo de la cultura asociativa
 - Generación de confianza y esfuerzo compartido.
 - Se comparte información sobre gestión interna, clientes y proveedores.
 - El compromiso con la alianza está por encima de las empresas.
 - Visión estratégica y capacidad de planificación y organización interna
 - Cultura de calidad
 - Mejoras en los procesos de producción
 - Mejoras en la gestión administrativa y en los mecanismos de control interno.
 - Calidad de los recursos humanos.
 - Calidad de los recursos técnicos. Incorporación de TIC's y gestión eficiente y unificada de los sistemas de información.
 - Desarrollo de metodologías propias que permitan el diagnóstico interno y el establecimiento de estándares de calidad.
 - Certificación ISO 9000.
 - Posicionamiento en el mercado
 - Imagen corporativa consolidada.
 - Creación de marca propia de la alianza (en función de sus objetivos).
 - Nuevas líneas de negocio.
 - Nuevos productos.
 - Nuevos mercados, en algunos casos internacionales.
 - Posibilidad de asistir a ferias nacionales e internacionales.
 - Representatividad empresarial.
 - Participación en reuniones de la Agenda Interna.
 - Las instituciones regionales comprenden y apoyan en proceso asociativo y promueven proyectos que adoptan la metodología del programa BID-ACOPÍ y aprovechan la experiencia de las alianzas regionales, como es el caso de Risaralda.

- Generación de expectativas en empresas locales que desean integrarse en la alianza o formar parte de su cadena de valor.
- Acceso a recursos y nuevos programas de ayuda.
 - Posibilidad de acceder a créditos para realizar proyectos más ambiciosos.
 - Alianzas que han conseguido financiación de entidades financieras a la fecha: ANIPA, CIALPA, CIM, REDIMCA. Esta última, a pesar de no haber finalizado el proceso.
 - Posibilidad de acceder a recursos de contrapartida.
 - Posibilidad de acceder a recursos de programas públicos, dada la mayor preparación de las empresas para presentar ofertas sólidas y la credibilidad generada por el programa, que ofrece garantías de correcta gestión de los recursos y viabilidad de los proyectos.
 - Algunas de las alianzas están participando o esperan participar en programas de promoción de clusters.
- Perspectivas de futuro positivas.
 - Confían en sus propias capacidades para afrontar los retos del mercado.
 - Se sienten fuertes ante la competencia.
 - Consideran que operan en un entorno más estable que antes. La red de clientes que facilita la alianza amortigua los efectos de las posibles crisis sectoriales.
- Contribución a las mejoras competitivas sectoriales.
 - La mayor competitividad de las alianzas hace que los competidores locales deban iniciar procesos de mejora para mantenerse en el mercado.
 - En algunas alianzas, la participación de gremios como socios estratégicos facilita la transferencia del know how aportado por el programa a todas las empresas asociadas al gremio.
- Los **efectos indirectos** observados están relacionados con la contribución a reforzar la inclusión de la asociatividad en las políticas públicas de desarrollo como instrumento para favorecer la competitividad de las empresas, los sectores y los territorios, y a mejorar el nivel competitivo del sector en la región.
- La **metodología** se considera **pertinente y eficaz**. No obstante, cabe señalar que la metodología por si sola no garantiza los resultados. Se requiere de una Unidad Ejecutora integrada por profesionales bien preparados, con capacidad para analizar cada caso particular y adaptar la metodología a sus necesidades. Se trataría pues de profesionales con formación y experiencia en gestión empresarial y cultura del cambio, que conozcan a fondo la filosofía del Programa, con empatía y con criterio para discriminar aquellos aspectos normativos que son innegociables de aquellos sobre los que se pueden aceptar excepciones en cada caso particular para que pueda prevalecer el espíritu del Programa por encima de la norma y se consiga la máxima difusión y cobertura.
- No se dispone de mecanismos de seguimiento y control que mantengan la información permanentemente actualizada y sistematizada de manera que posibilite la obtención inmediata de informes de gestión.

9.1.4. Cobertura del Programa

La cobertura del Programa ha superado los objetivos establecidos. Se ha atendido a un total de 50 alianzas pertenecientes a 16 sectores distintos y distribuidas en 14 ciudades, correspondientes a 7 regiones, superando las 6 ciudades y 4 sectores establecidos como objetivo.

9.1.5. Sostenibilidad del Programa

- **Demanda generada.** Los resultados de las empresas y alianzas que han participado en el Programa han generado importantes expectativas tanto en el ámbito empresarial como entre las instituciones públicas.

La demanda generada garantiza la sostenibilidad del Programa siempre y cuando la entidad responsable disponga de la capacidad técnica y financiera que se requiere para atenderla manteniendo el espíritu y los estándares de calidad de la intervención.

- **Capacidad técnica y financiera de ACOPI / CFAE.**

Puntos fuertes:

- Imagen de ACOPI vinculada al fomento de la asociatividad.
- Experiencia positiva de algunas regionales (Atlántico, Centro Occidente, Santander), que han contribuido a la difusión del Programa mediante la sensibilización a las empresas y a las instituciones locales y regionales. No obstante, sólo en una de las regionales, Atlántico, se dio una verdadera transferencia de la metodología. Sin embargo, dicha transferencia se limitó a una persona lo cual supone un grave problema en el momento en que ésta se desvincule del gremio.

Puntos débiles:

- ACOPI ostenta una clara representación en CFAE por lo que en ciertos momentos pueden llegar a prevalecer los **intereses del gremio** sobre los del proyecto.
- Algunas de las seccionales de ACOPI que se han mostrado más **reticentes a la difusión de la metodología** del Programa, como es el caso de ACOPI Antioquia, forman parte de la institución.
- CFAE **se constituye sin la participación de miembros con capacidad para aportar fondos** que garanticen la viabilidad económico-financiera del proyecto. Este hecho tiene dos implicaciones negativas:
 - CFAE **depende de cofinanciadores externos** lo cual implica la necesidad de dedicar esfuerzos a la captación de recursos y la incertidumbre sobre la disponibilidad de los mismos. Los problemas de gestión de los recursos financieros sufridos durante la ejecución del Programa son una clara muestra del riesgo que esto conlleva.
 - La **desvinculación de las instituciones privadas** inicialmente interesadas puede afectar a la **credibilidad** del proyecto al generar dudas e incertidumbre entre las empresas y otras instituciones públicas y privadas, especialmente aquellas que participaron en el diseño de la operación y la redacción de los Principios de Buen Gobierno de la nueva institución pues se habían generado otras expectativas.

- CFAE no dispone de un **plan de viabilidad** elaborado de forma expresa para dicha institución, atendiendo a sus objetivos concretos, previsión de demanda, planificación de proyectos y actividades a realizar y recursos humanos, financieros y técnicos disponibles para atender a los mismos.
- Los **sistemas de control interno** de ACOPI han sido cuestionados en los informes de auditoría elaborados para el BID y para FOMIPYME. Este hecho puede **comprometer la financiación de futuros proyectos** por parte de éstas y otras instituciones y, como ya se ha comentado, la nueva institución depende de la capacidad de ACOPI para conseguir recursos externos. Por lo que respecta a CFAE, aún no dispone de sus propios instrumentos de control interno pero preocupa el hecho de que puedan incurrir en el mismo error.
- En los estatutos se esboza el marco institucional para la dirección y administración de la organización, mediante la regulación de la Asamblea General, la Junta Directiva, Dirección Ejecutiva, Consejo Asesor y Revisoría Fiscal. Sin embargo, **no se concreta el organigrama para la ejecución de proyectos**, bajo la coordinación de una Unidad Ejecutora y unos coordinadores regionales como estipula el Reglamento Operativo. Queda pues pendiente de definir la estructura organizativa para atender a la demanda que se genere una vez finalice el Programa.
- **No se ha designado al equipo de profesionales** para la difusión e implementación de la metodología. No se va a contar con la participación de los profesionales que han formado parte del Equipo del proyecto (Unidad Ejecutora y coordinadores regionales). Tal como se ha comentado, la metodología por sí sola no garantiza los resultados obtenidos. Es básico que sea implementada por un equipo de profesionales con el perfil técnico y personal apropiado.
- El know how generado no se ha transmitido a ACOPI ni a CFAE. Se plantea pues la **incertidumbre sobre la transferencia de la metodología** a los profesionales que se contraten para la ejecución de proyectos. Quién se va a responsabilizar de su selección y formación y con qué garantías de que se transmitan los valores intrínsecos del Programa: servicio público, ética profesional, equilibrio entre flexibilidad y respeto estricto de la metodología, orientación a resultados a corto plazo como camino para la consecución de unos objetivos establecidos a largo plazo, etc.

Analizados los puntos fuertes y débiles, se considera que CFAE, **a corto plazo**, no puede alcanzar el nivel de calidad de respuesta que se considera deseable ni la confianza de las instituciones públicas y privadas que pueden darle el apoyo financiero e institucional que necesita para la viabilidad del proyecto.

Se recomienda por tanto, tomar las medidas oportunas para superar dichas debilidades.

▪ **Oportunidades y amenazas para la sostenibilidad del Programa.**

Oportunidades:

- Interés de las instituciones públicas y privadas que han participado en la operación, que se muestran predispuestas a apoyar la sostenibilidad, siempre y cuando se respeten el espíritu y estándares de calidad que han caracterizado al Programa. Como garantía, consideran imprescindible el respaldo del BID al proyecto.

- Posibilidad de crear una nueva institución con la capacidad institucional y financiera requerida.
- Posibilidad de contar con el equipo de profesionales que ha participado en el Programa, si se dan las condiciones exigidas por el BID y las instituciones públicas y privadas de apoyo.

Amenazas:

- Se puede perder el apoyo de las instituciones públicas y privadas si no se responde con prontitud para responder a las expectativas generadas mediante la presentación de propuestas alternativas.
- Si el nuevo proyecto se demora, se puede perder la posibilidad de colaborar con los profesionales que han participado en la intervención, pues pueden adquirir nuevos compromisos profesionales.
- Si no se toman medidas, se puede empezar a implementar la metodología sin atender a los criterios de calidad deseados, lo cual perjudicaría la credibilidad generada durante la intervención y dificultaría la puesta en marcha de nuevos proyectos.

9.2. Recomendaciones

• Cierre del proyecto.

- Se recomienda mantener una reunión con la interventoría del SENA para tratar de dar una solución a los desembolsos de contrapartida pendientes.
- Se recomienda mantener reuniones con todos los agentes institucionales que han participado en el programa para analizar los puntos fuertes y débiles y las oportunidades y amenazas para la sostenibilidad del Programa con los siguientes objetivos:
 - a) Intentar que ACOPI tome medidas para reconducir la situación de CFAE y dotarla de la capacidad institucional y financiera necesaria. ACOPI debe ser consciente de los problemas generados durante la intervención por la falta de recursos financieros y debe evitar que la situación se repita en un futuro.
 - b) En caso de que no sea posible superar los puntos débiles detectados, plantear soluciones alternativas y viables e incorporarlas a los informes de cierre del Programa con objeto de contribuir a la legitimidad de las acciones que se lleven a cabo una vez finalizada la operación.

• Propuestas alternativas.

Se considera necesario dar respuesta inmediata a las expectativas generadas para no incidir de manera negativa en la percepción que el tejido empresarial y las instituciones públicas tienen del Programa.

Por ello, a corto plazo, se recomienda disponer mecanismos para la difusión de la metodología adicionales a los que pueda poner en marcha CFAE.

Se recomienda la creación de un organismo que regule el periodo de transición que transcurra entre la finalización del programa y la puesta en marcha de una institución con una capacidad institucional y financiera demostrada, ya sea CFAE o una organización alternativa.

La misión principal de dicho organismo debería ser crear un plan de viabilidad para garantizar la difusión de la metodología de acuerdo al espíritu del Programa y difundir dicho plan entre el tejido empresarial e institucional.

Entre las medidas que debería plantearse dicha institución, se pueden mencionar las siguientes:

- Decidir si existe la necesidad de crear una nueva institución, alternativa a CFAE, que se ajuste a los criterios establecidos por el BID y consensuados y ratificados por las instituciones públicas y privadas participantes.
- En caso de que la respuesta sea negativa, decidir si existe la necesidad de crear una nueva institución que ejerza las funciones de “seguimiento y control” de las organizaciones y profesionales que participen en la difusión de la metodología, y disponga de los medios necesarios para poder exigir el cumplimiento de los Principios de Buen Gobierno consensuados durante el diseño de la Operación ATN/ME-7856-CO y las normas de calidad que establezca.
- En caso de que la respuesta sea positiva, determinar, entre otros aspectos:
 - Objetivos.
 - Calidad de las aportaciones de los socios: Si se trata de una inversión a rentabilizar o bien de una aportación a fondo perdido, sin ánimo de lucro.
 - Apoyos gubernamentales e institucionales.
 - Organismos y mecanismos de gestión.
 - Socios estratégicos...
- Formación y acreditación de profesionales y, en su caso, instituciones, para la implementación de la metodología. La acreditación tiene por objetivo garantizar que los profesionales cumplen el perfil requerido para mantener los niveles de calidad alcanzados durante la implementación del Programa. Asimismo, tiene por objeto evitar la intromisión de profesionales e instituciones que, en caso de ejercer malas prácticas, pueden poner en entredicho la credibilidad de la metodología y de los agentes públicos y privados que participan en su difusión.

▪ **Recomendaciones para futuras intervenciones**

- **Mecanismos de seguimiento y control.** Se recomienda a la institución o instituciones que se responsabilicen de dar continuidad al proyecto, que implanten lo antes posible mecanismos de seguimiento y control que permitan sistematizar la información y crear un sistema ágil de consultas y actualización de datos. De esta manera se facilita el análisis de la progresión de las alianzas en función de distintas variables y se pueden introducir medidas correctoras (número de socios, nivel de homogeneidad, nivel de formación técnica, experiencia previa, intervención de factores culturales como la idiosincrasia de cada región, etc.)
- **Redes de alianzas.** Se recomienda el fomento de redes de alianzas, de manera que puedan compartir sus experiencias y se genere un espacio de diálogo y participación que favorezca la innovación y la generación de nuevas propuestas de proyectos.

- **Base de datos de firmas consultoras.** Al margen de listado de firmas acreditadas por el BID, se recomienda hacer una prospección y actualización permanente de las firmas consultoras que operan en el país, clasificadas por tipo de especialización, para facilitar los procesos de selección a aquellas alianzas que requieren servicios especializados que no son ofrecidos por las firmas acreditadas.
- **Incorporación del gerente a la alianza.** Se recomienda analizar la viabilidad de anticipar la incorporación del gerente para que participe en el diseño final del plan de acción y contribuya a ajustarlo a los intereses y capacidades de la alianza dadas las condiciones del entorno en el que opera, de manera que se eviten posteriores modificaciones del plan de acción. Asimismo, se recomienda el diseño de mecanismos para facilitar la integración del gerente en la alianza.
- **Remuneración del gerente de la alianza.** Se recomienda introducir mecanismos de remuneración por objetivos para incentivar a los gerentes a trabajar por los objetivos de la alianza, más allá del cumplimiento estricto de los procedimientos establecidos por el Programa.
- **Revisión de los criterios de selección de las alianzas.** En vista del nivel de consolidación del proceso experimentado por las diferentes alianzas y la escasa relación en algunos casos con la valoración inicial de la alianza para su ingreso en el Programa, se recomienda revisar los criterios de selección y su ponderación sobre la puntuación total.