Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO

ENERO 2011 - JUNIO 2011

SECCIÓN 1: SÍNTESIS DEL PROYECTO

NOMBRE DEL PROYECTO: Eficiencia en PYME a través de Lean 6 Sigma

Nro. Proyecto: RG-M1100 - Nro. Operación: ATN/ME-10931-RG

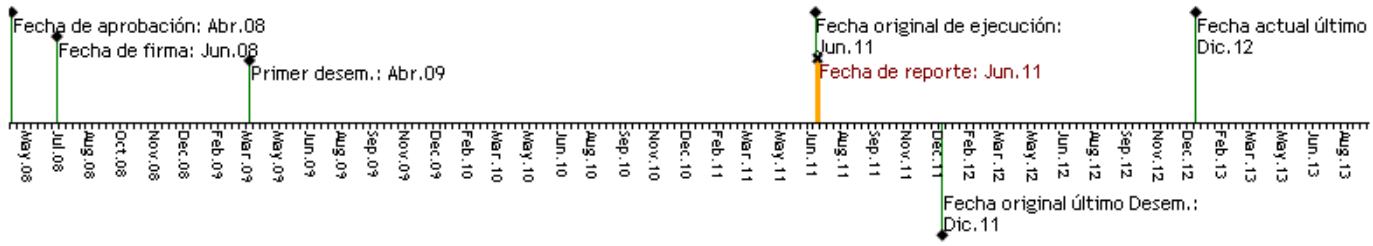
Propósito: Adaptar, implementar y validar un modelo de Lean Six Sigma de mejora e incremento de la productividad de las PYMEs

País Administrador	País Beneficiario	Grupo	Subgrupo
COLOMBIA	ARGENTINA, COLOMBIA, PERÚ	SME - Desarrollo de la pequeña y mediana empresa	BDEV - Desarrollo empresarial

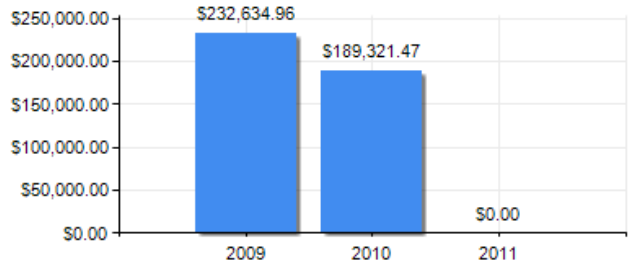
Agencia Ejecutora: Corporación para el Fomento de la Calidad, Productividad y Gestión Ambiental

Líder equipo de diseño: Soler, Santiago
Líder equipo de supervisión: Novoa, Carlos Alfonso

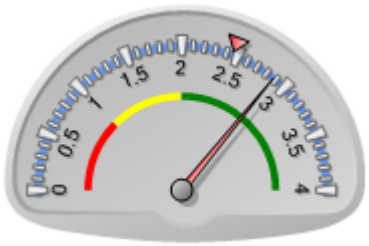
CRONOLOGÍA DE EVENTOS



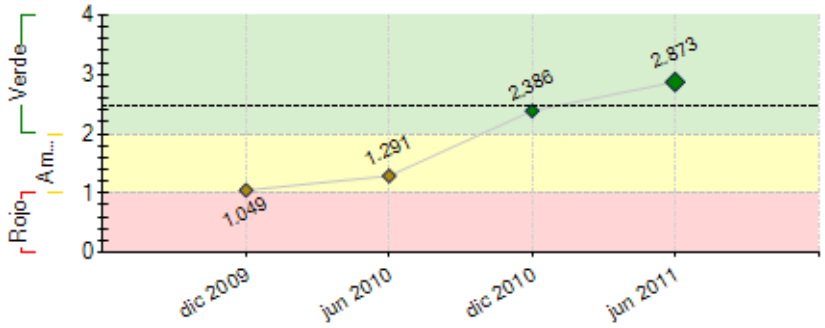
RECURSOS



PUNTAJE DE DESEMPEÑO

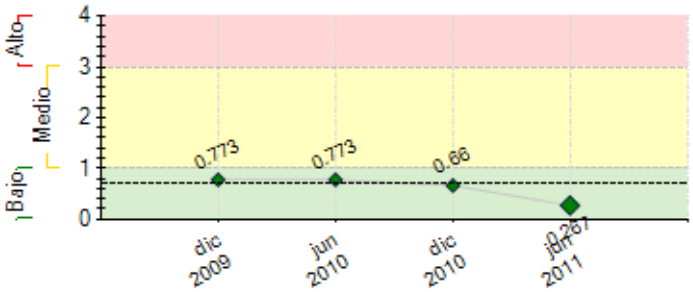


Puntaje actual: Satisfactorio: 2.873
Promedio FOMIN: 2.459



----- Promedio desempeño FOMIN

RIESGOS EXTERNOS



---- Promedio de riesgo FOMIN: 0.705

CAPACIDAD INSTITUCIONAL

	Riesgo
Administración Financiera:	
Adquisiciones:	
Capacidad Técnica:	

SECCIÓN 2: DESEMPEÑO

Resumen del desempeño del proyecto desde el inicio

El desempeño del proyecto desde su firma ha sido satisfactorio, la dinámica de las actividades a nivel Colombia ha sido buena y se ha logrado superar la meta en algunos indicadores; hemos formado 56 Black Belts de 45 planeados y 104 Green Belts de 70 planeados y hemos iniciado la implementación de proyectos de Lean Seis Sigma en 66 empresas. Los convenios firmados con entidades de apoyo se han desarrollado satisfactoriamente.

Una dificultad detectada con la implementación de los proyectos radica en el tiempo necesario para apropiar la metodología y poner en práctica las herramientas metodológicas, sin embargo el constante acompañamiento permite llevar a feliz término las implementaciones al interior de las Pymes.

El proyecto ha encontrado un riesgo en el cumplimiento de indicadores regionales toda vez que Argentina no ha logrado encontrar la dinámica adecuada para la puesta en marcha del Proyecto. Se espera tomar las decisiones pertinentes en la próxima reunión de Comité Regional.

Las perspectivas futuras en Colombia son buenas, se prevé el cumplimiento de los indicadores y en algunos casos se superarán las metas planteadas gracias a la intervención de otros actores y socios.

Seguiremos en la Unidad Ejecutora con la constante tarea de sensibilización y la adaptación metodológica.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora
El programa presenta en Colombia y Perú un avance muy satisfactorio. No obstante, no presenta el mismo grado de avance en Argentina (Fundación Cane). Se viene adelantando la evaluación intermedia para identificar los problemas y cuellos de botella. Junto con los Especialistas del FOMIN se acordó que el PSR de Colombia solamente vinculará los indicadores previstos para el país dentro del marco lógico. Perú y Argentina registrarán sus propios indicadores de avance.

Resumen del desempeño del proyecto en los últimos seis meses

El desempeño del Proyecto durante el semestre ha sido satisfactorio. Se ha puesto especial énfasis en las actividades de sensibilización lo que nos ha permitido alcanzar buenos niveles en el avance de los indicadores. La meta de vinculación de empresarios está cumplida en un 94% lo que nos permitirá terminar el año con cumplimiento cercano al 110%.

La Evaluación intermedia del Proyecto ha sido contratada y se encuentra en ejecución. El Organismo Ejecutor y el Banco recibirán el informe de a más tardar en la segunda semana del mes de Agosto.

La principal dificultad del semestre ha sido el no haber avanzada en la adaptación metodológica entre los tres países, esperamos contar con Argentina para avanzar en el tema este semestre.

Este próximo semestre la Unidad Ejecutora buscara ampliar la base de beneficiarios y se dará especial atención al avance en la adaptación metodológica a través de las reuniones del Comité Técnico.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora
El programa presenta en Colombia y Perú un avance muy satisfactorio. No obstante, no presenta el mismo grado de avance en Argentina (Fundación Cane). Se viene adelantando la evaluación intermedia para identificar los problemas y cuellos de botella. Junto con los Especialistas del FOMIN se acordó que el PSR de Colombia solamente vinculará los indicadores previstos para el país dentro del marco lógico. Perú y Argentina registrarán sus propios indicadores de avance.

SECCIÓN 3: INDICADORES E HITOS

		Indicadores	Línea de base	Intermedio 1	Intermedio 2	Intermedio 3	Planeado	Logrado	Estado
Propósito: Adaptar, implementar y validar un modelo de Lean Six Sigma de mejora e incremento de la productividad de las PYMEs	**P.I1**	COLOMBIA. 80% de las PYMEs participantes en el proyecto incrementan su productividad	0				30	0	
			Jun 2008				Jun 2012		
	P.I2	COLOMBIA. 80% de las PYMES que han implementado el proyecto permanecen en el mercado	0				80	0	
			Nov 2008				Dic 2011		
	P.I3	Modelo de intervención Lean-Six Sigma aplicado para implementar la metodología en las PYMEs.	0				1	1	
			Nov 2008				Dic 2011	Ago 2010	
Componente 1: Sensibilización y diseminación. **Peso:** 25% **Clasificación:** Muy Satisfactorio	**C1.I1**	Al menos 1.167 PYMEs sensibilizadas. •	0				1167	631	En curso
							Mar 2012	Dic 2010	
	C1.I2	Al menos 200 PYMEs informadas manifiestan interés por participar del proyecto.	0				200	54	En curso
							Dic 2012	Dic 2010	
Componente 2: Desarrollo de herramientas y consultores **Peso:** 25% **Clasificación:** Muy Satisfactorio	**C2.I1**	adaptación de las herramientas y el Manual de Implementación en PYMEs, Manual de Formación de Black Belts6.	0				1	1	En curso
							Dic 2012	Dic 2010	
	C2.I2	15 nuevos consultores Black Belt p país • A los 24 meses: 5 nuevos Master Black Belt7 y 15 nuevos Black Belt capacitados por País	0				5	15	En curso
							Abr 2012	Dic 2010	
	C2.I3	5 nuevos Master Black Belt7 y 15 nuevos Black Belt capacitados por País	0				5	15	En curso
							Jun 2012	Dic 2010	
	C2.I4	15 nuevos consultores Black Belt p país	0				15	12	Finalizado
							Dic 2010	Dic 2010	
	C2.I5	Los 3 cursos por país tendrán capacidad para formar hasta 25 personas. Cupos que podrán ser aprovechados por instituciones integrantes de la red RNGC.	0				3	2	En curso
							Jun 2011	Dic 2010	

Componente 3: Asistencia técnica a empresas para implementación **Peso:** 25% **Clasificación:** Muy Satisfactorio	**C3.I1**	adaptación del Manual de Formación Gerencial 6S en PYMEs,8 y el Manual de Formación de Green Belts9.	0				1 Dic 2008	2 Jun 2010	Finalizado
	C3.I2	Al mes 18, 15 PYME con proyectos cerrados por país	0				15 Dic 2010	15 Jun 2010	Finalizado
	C3.I3	Al mes 24, 45 PYME adicionales con proyectos cerrados por país	0				45 Dic 2011	39 Dic 2010	En curso
	C3.I4	Al mes 30, 10, PYME adicionales con proyectos en curso por país.	0				10 Dic 2012		En curso
	C3.I5	• Al final del proyecto se tendrán 210 proyectos en igual número de empresas entre los 3 países.	0				210 Ago 2012		

Componente 4: Difusión de experiencias, y plan de negocios del InstitutoInteramericano de Gestión. **Peso:** 25% **Clasificación:** Muy Satisfactorio	**C4.I1**	A los 6 meses capacitados los coordinadores en el modelo de Intervención País, Estrategia de despliegue en PYMEs, y Gestión del Proyecto.	0				3 Dic 2010	3 Feb 2011	Finalizado
	C4.I2	• Manual del Modelo de Intervención País13.	0				1 Jun 2008	1 Jun 2010	Finalizado
	C4.I3	• Manual de Gestión de la Coordinación País	0				1 Jun 2008	1 Jun 2010	Finalizado
	C4.I4	• Metodología de aplicación en PYMEs documentada	0				1 Jun 2012	0 Dic 2010	En curso
	C4.I5	• Al mes 24, Plan de negocios y sostenibilidad del Instituto Interamericano de Gestión documentado.	0				1 Jun 2012	0 Jun 2011	
	C4.I6	Al final del proyecto 2 países adicionales sensibilizados	0				2 Jun 2013		
	C4.I7	Al final del Programa Instituto y cada OE avala y registra la Formación como Black Belts y Green Belts.	0				1 Jun 2013		

	Hitos	Planeado	Fecha de cumplimiento	Logrado	Fecha alcanzada	Estado
H0	Previous Conditions	7	Dic 2008	7	Feb 2009	Logrado tarde

FACTORES CRÍTICOS QUE HAN AFECTADO EL DESEMPEÑO

[No se reportaron factores para este período]

SECCIÓN 4: RIESGOS

RIESGOS MÁS RELEVANTES QUE PUEDEN AFECTAR EL DESEMPEÑO FUTURO

	Nivel	Acción de mitigación	Responsable
1. Imlementación de proyectos de Lean Seis Sigma en igual número de empresas en los tres países: Comentario UEP: Argentina no ha iniciado las actividades de implementación de proyectos de Lean Seis Sigma en Pymes lo que está poniendo el riesgo de l indicador del componente III de 210 proyectos en igual número de empresas en los tres países.	Bajo	Se iniciará la transferencia de conocimiento desde la Sociedad Nacional de Industrias (Ejecutor en Perú) para iniciar también la implementación de los proyectos en las Pymes. Se verificará el plan de acción en la próxima reunión de Comité Ejecutivo Regional en Agosto.	Project Coordinator
2. Complejidad de adaptación de la metodología Lean Seis Sigma en las Pymes Comentario UEP: La metodología en desarrollo en el Proyecto presenta un alto grado de innovación ya que hasta el momento ha sido utilizada casi exclusivamente en Grandes Empresas con grandes despliegues e inversiones. La adaptación del modelo a Pymes genera riesgo de fracaso en la implementación o atrasos y reprocesos sobre todo en la adecuada identificación de la Y (problema)	Bajo	Mayor acompañamiento a los consultores y empresarios en la etapa de identificación del problema y durante toda la fase de implementación.	Project Coordinator
3. Adaptación metodológica regional y replicable: El trabajo de consolidación de la metodología de implementación en Pymes debe ser el resultado del trabajo técnico conjunto entre los tres países.	Bajo	Los Organismos Ejecutores deben trabajar en un ámbito técnico para mantener una metodología única que sea replicable en otros países que es uno de los principales propósitos planteados en el marco lógico. En este momento no se cuenta con implementaciones en Argentina que nos permitan avanzar en la unificación de la metodología.	Project Coordinator

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

SECCIÓN 5: SOSTENIBILIDAD

Probabilidad de que exista sostenibilidad después de terminado el proyecto: MP - Muy Probable

FACTORES CRÍTICOS QUE PUEDEN AFECTAR LA SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO

[No se reportaron factores para este período]

Acciones realizadas o a ser implementadas relativas a la sostenibilidad:

A través de la implementación de proyectos de Lean Seis Sigma en las Pymes, el Organismo Ejecutor ha obtenido una gran experiencia y se ha iniciado el fortalecimiento del portafolio de servicios a través del diseño de productos para Pymes que permitan la sostenibilidad a largo plazo de los productos desarrollados en el marco del proyecto con el Banco. Esperamos tener los productos y servicios definidos para iniciar oferta formal al mercado el próximo año,

contando con la debida autorización del Banco.

Para este semestre se tenía planeado un fuerte trabajo en la adaptación metodológica a nivel regional, trabajo que se ha visto frustrado por el bajo nivel de participación de Argentina en el Proyecto. Planeamos definir una precisa agenda de trabajo en torno al trabajo técnico regional en la próxima reunión de Comité donde a la vez esperamos conocer las perspectivas de participación de Argentina en el proyecto.

SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS

	Relativa a	Autor
1. Actividades Regionales: Si bien las actividades regionales a cargo de la Unidad Ejecutora en Colombia se han desarrollado adecuadamente, la falta de ingerencia de ésta Unidad Ejecutora en la planificación y uso de los recursos para las actividades particulares en cada país no permiten un avance uniforme y vemos como actualmente en Argentina el atraso del proyecto es importante y el impacto en indicadores regionales no se dejará ver. Probablemente el esquema de un Ejecutor con el control total del proyecto y subejecutores en los otros países, permitiría jalonar una ejecución más equilibrada en todos los países.	Design	Betancourt, Andriunn Alberto
2. Formación de Green Belt en las empresas: Hemos logrado detectar que además del acompañamiento de los consultores Black Belt a las empresas, la apropiación del conocimiento se logra cuando son los mismos empleados de la empresa son quienes desarrollan los proyectos. Si bien en la formulación del proyecto se planteó la formación de una persona por empresa, la Unidad Ejecutora ha permitido la vinculación de 2 o 3 personas por cada empresa y estos han sido casos de implementaciones más efectivas. En algunos casos las empresas han solicitado la formación de un Black Belt, lo que seguramente redundará en una sostenibilidad de mayor impacto e implementaciones más acertadas a largo plazo.	Implementation	Betancourt, Andriunn Alberto