Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO

JULIO 2011 - DICIEMBRE 2011

SECCIÓN 1: SÍNTESIS DEL PROYECTO

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

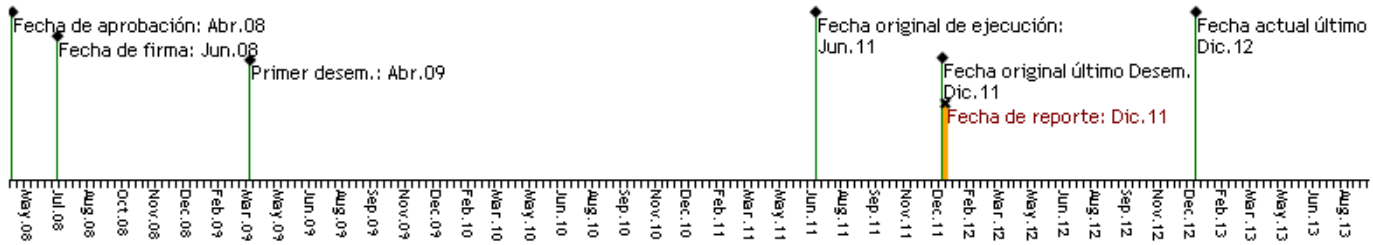
Nro. Proyecto: RG-M1100 - Nro. Operación: ATN/ME-10931-RG

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

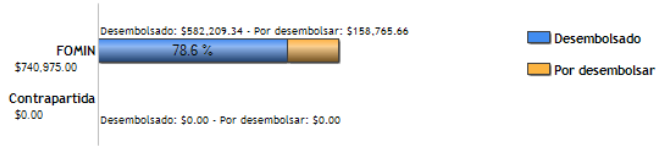
País Administrador	País Beneficiario	Grupo	Subgrupo
COLOMBIA	ARGENTINA, COLOMBIA, PERÚ	SME - Desarrollo de la pequeña y mediana empresa	BDEV - Desarrollo empresarial

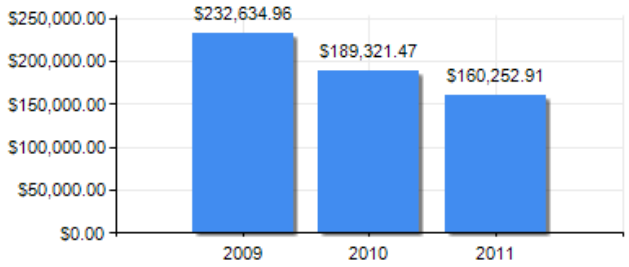
Agencia Ejecutora:	Corporación para el Fomento de la Calidad, Productividad y Gestión Ambiental	**Líder equipo de diseño:**	Soler, Santiago
		Líder equipo de supervisión:	Novoa, Carlos Alfonso

CRONOLOGÍA DE EVENTOS

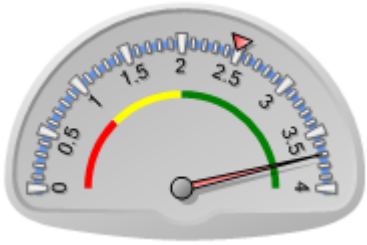


RECURSOS

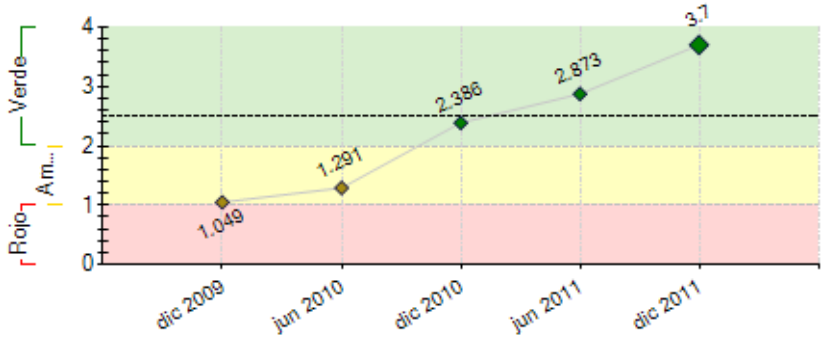




PUNTAJE DE DESEMPEÑO



Puntaje actual: Satisfactorio: 3.7
Promedio FOMIN: 2.487

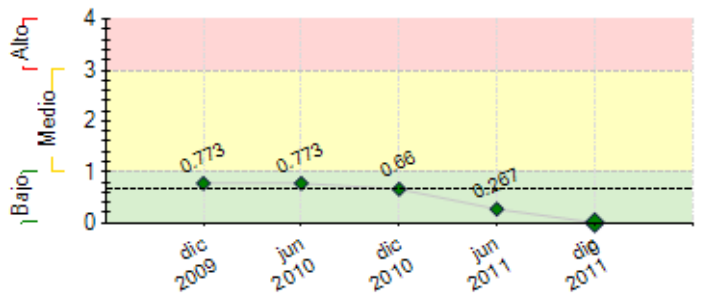


----- Promedio desempeño FOMIN

RIESGOS EXTERNOS

CAPACIDAD INSTITUCIONAL

	Riesgo
Administración Financiera:	
Adquisiciones:	
Capacidad Técnica:	



---- Promedio de riesgo FOMIN: 0.678

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 134 Green Belts de 70 planeados y hemos iniciado la implementación de proyectos de Lean Seis Sigma en 70 empresas que es la meta propuesta; este indicador se finalazará este semestre con un porcentaje superior dado un nuevo y último convenio de implementación en Pyme. Los convenios previamente 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 encontró 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, sin embargo, el riesgo ha sido mitigado por los Especialistas FOMIN a través de la independización de los indicadores.

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
Efectivamente, el avance general del programa es muy satisfactorio. Los desafíos del programa para el primer semestre de 2012 son: i) alcanzar y superar las metas e indicadores del programa, ii) comprometer los saldos no utilizados de contribución y contrapartida, iii) aumentar la visibilidad del programa a través de los medios de comunicación especializados en el tema empresarial (incluyendo la divulgación de los resultados, las empresas beneficiarias y los imoactos o beneficios obtenidos en las PYMES), y iv) comenzar a pensar en la estructuración del plan de sostenibilidad y réplica del programa (nuevos beneficiarios y formación de formadores).

Resumen del desempeño del proyecto en los últimos seis meses

El desempeño del Programa en el semestre es satisfactorio. Hemos avanzado significativamente en la implementación en las empresas, actualmente contamos con las 70 empresas meta y la mayoría de ellas están en etapa de control de mejoras que es la última etapa. El indicador de sensibilziaciones también ha avanzado y actualmente estamos en el 90% de cumplimiento del mismo. Las metas de formación de green belt y black belt también se han superado contando con 134 green belt y 56 black belt. Los convenios con la Cámara de Comercio de Barranquilla y el CNP han avanzado satisfactoriamente y las 40 empresas de esos convenios están próximas a terminar su proceso.

En el semestre se realizó la independización de indicadores regionales para Colombia, Perú y Argentina. la formalización se llevó a cabo ante las representaciones FOMIN de cada país con aprobación de los jefes de proyecto, Especialistas FOMIN.

A nivel Colombia, los riesgos identificados, que podían influir en el logro de los resultados, han sid mitigados y en algunos casos han sido eliminados. De acuerdo a esto, debemos indicar que la probabilidad de cumplimiento de las metas planteadas por el Proyecto es alta y en la mayoría de los casos serán superadas.

Como perspectivas para el semestre próximo, se prevé la formación de los Master Black Belt, el cumplimiento del indicador de sensibilizaciones y la realización de sensibilziación en un país latinoamericano, por ahora se adelantan conversaciones con Paraguay.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora
Efectivamente, el avance general del programa es muy satisfactorio. Los desafíos del programa para el primer semestre de 2012 son: i) alcanzar y superar las metas e indicadores del programa, ii) comprometer los saldos no utilizados de contribución y contrapartida, iii) aumentar la visibilidad del programa a través de los medios de comunicación especializados en el tema empresarial (incluyendo la divulgación de los resultados, las empresas beneficiarias y los imoactos o beneficios obtenidos en las PYMES), y iv) comenzar a pensar en la estructuración del plan de sostenibilidad y réplica del programa (nuevos beneficiarios y formación de formadores).

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 Jun 2008				30 Jun 2012	60 Dic 2011	
	P.I2	COLOMBIA. 80% de las PYMES que han implementado el proyecto permanecen en el mercado	0 Nov 2008				80 Dic 2012	100 Dic 2011	
	P.I3	Modelo de intervención Lean-Six Sigma aplicado para implementar la metodología en las PYMEs.	0 Nov 2008				1 Dic 2011	1 Dic 2011	
Componente 1: Sensibilización y diseminación. **Peso:** 25% **Clasificación:** Muy Satisfactorio	**C1.I1**	Al menos 1.167 PYMEs sensibilizadas. •	0				1167 Mar 2012	957 Dic 2011	En curso
	C1.I2	Al menos 200 PYMEs informadas manifiestan interés por participar del proyecto.	0				200 Dic 2012	99 Dic 2011	En curso
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 Dic 2012	1 Dic 2010	En curso
	C2.I2	15 nuevos consultores Black Belt	0				15 Abr 2012	15 Jun 2011	Finalizado
	C2.I3	15 Nuevos Black Belt capacitados en Colombia	0				15 Jun 2012	0 Jun 2011	En curso
	C2.I4	15 Nuevos consultores Black Belt en Colombia	0				15 Dic 2010	23 Jul 2011	Finalizado
	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 Jun 2011	3 Dic 2011	Finalizado
	C2.I6	5 Nuevos consultores Master Black Belt en Colombia	0				10 Jun 2012		
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 en Colombia	0				45 Dic 2011	45 Jul 2011	En curso
	C3.I4	Al mes 30, 10, PYME adicionales con proyectos en curso en Colombia.	0				10 Dic 2012	10 Dic 2011	En curso
	C3.I5	• Al final del proyecto se tendrán 70 proyectos en igual número de empresas en Colombia.	0				70 Ago 2012	70 Dic 2011	En curso
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	Plan de negocios y sostenibilidad del proyecto 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 DE RIESGO DEL PROYECTO: Bajo **NÚMERO TOTAL DE RIESGOS:** 5 **RIESGOS VIGENTES:** 0 **RIESGOS NO VIGENTES:** 2 **RIESGOS MITIGADOS:** 3

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:

Las principales acciones referentes a la sostenibilidad son:

1. La adaptación metodológica se ha realizado y el OE está listo para seguirla difundiendo en Colombia y otros países de Latinoamérica.

2. Los servicios de Lean Six Sigma están siendo incorporados por la UE dentro del portafolio de servicios del OE para continuar con la implementación de proyectos.

3. Se han desarrollado modelos píloto de desarrollo de proveedores que permitiran en el futuro una réplica adecuada para otros sectores de la economía y grande esmpresas.

4. Los socios del Proyecto han adquirido capacidades para ofrecer sus propios servicios al rededor del tema de Lean Six SIgma. (Aciem, Corporación Calidad, Fundes, Inalcec, Icontec, Cámara de Comercio de Barranquilla, Centro Nacional de Productividad, otros)

5. Actualmente la UE se encuentra en el diseño de lo que será la Red Latinoamericana de¨Productividad para continuar con la difusión metodológica y transferencia de conocimiento.

SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS

	Relativa a	Autor
1. Convocatorias: Se debe mejorar el tiempo de inicio de las convocatorias de los cursos Black Belt, debido a que la demanda por esta clase de programas no es muy alta y esto genera retrasos en las inscripciones. Sin embargo, es muy importante mantener los niveles de los perfiles de las personas que se presentan para aceder a la certificación de Black Belt ya que se requiere conocimientos y habilidades con enfoque de estadística y matemáticas, además de las cualidades descritas en nuestro perfil de consultores Black Belt.	Implementation	Betancourt, Andriunn Alberto
2. IMplementación en Pyme: Por ser Lean Six Sigma una metodología altamente estructurada, es preciso tener en cuenta que en las empresas objeto de intervención se deberá prevér una curva de aprendizaje y apropiación de los principios y herramientas de la metodología, lo que realmente nos lleva a decir que así como se pueden lograr beneficios a corto plazo, también es probable que en algunas empresas los proyectos tomen un poco más de tiempo; al menos el primero que se desarrolle.	Implementation	Betancourt, Andriunn Alberto
3. 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
4. 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.	Implementation	Betancourt, Andriunn Alberto