Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO

ENERO 2012 - JUNIO 2012

SECCIÓN 1: SÍNTESIS DEL PROYECTO

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

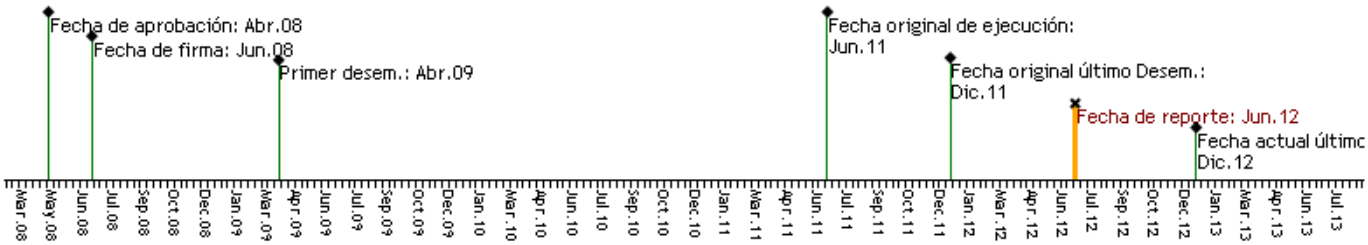
Nro. Proyecto: RG-M1100 - Nro. Operación: ATN/ME-10931-RG

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

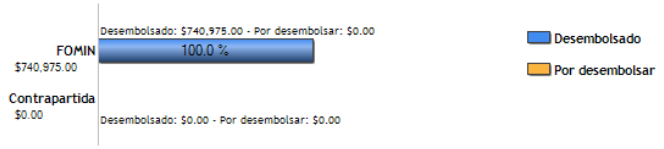
País Administrador	País Beneficiario	Grupo	Subgrupo
COLOMBIA	ARGENTINA, COLOMBIA, PERÚ	SME - Desarrollo de la pequeña y mediana empresa	BDEV - Desarrollo empresarial

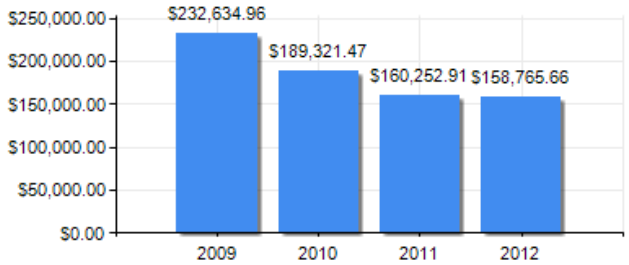
Agencia Ejecutora:	Corporación para el Fomento de la Calidad, Productividad y Gestión Ambiental	**Líder equipo de diseño:**	Soler, Santiago
		Líder equipo de supervisión:	Novoa, Carlos Alfonso

CRONOLOGÍA DE EVENTOS

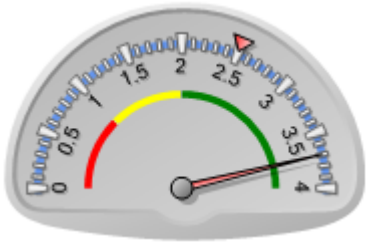


RECURSOS

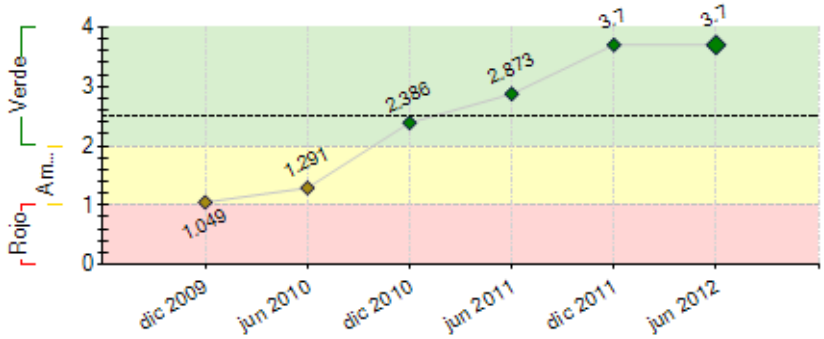




PUNTAJE DE DESEMPEÑO



Puntaje actual: Satisfactorio: 3.7
Promedio FOMIN: 2.502

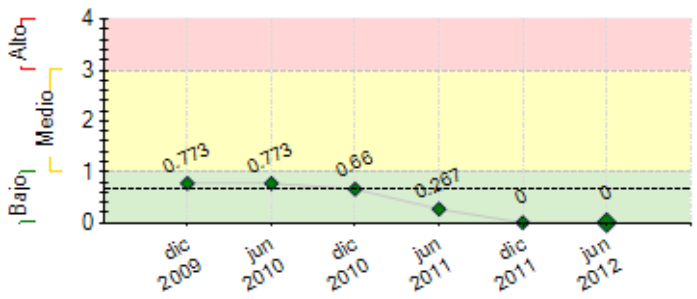


----- Promedio desempeño FOMIN

RIESGOS EXTERNOS

CAPACIDAD INSTITUCIONAL

	Riesgo
Administración Financiera:	
Adquisiciones:	
Capacidad Técnica:	



---- Promedio de riesgo FOMIN: 0.653

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 ha sido buena y se ha logrado superar la meta en algunos indicadores. Se han sensibilizado 1188 personas, en el componente II hemos logrado la finalización de las actividades formando 53 Black Belts de 45 planeados y 134 Green Belts de 70 planeados.
En el componente III hemos finalizado la implementación de proyectos en 60 de las 70 empresas y se finalazará este semestre con un porcentaje superior de cumplimiento dado el último convenio firmado. Los convenios con entidades de apoyo se han desarrollado satisfactoriamente. Se realizó evento de cierre en Barranquilla y proximamente se estará realizando en Cali y Pereira, en Bogotá se planea para el mes de Noviembre.
Una dificultad detectada, además de los tiempos de implementación, mencionada en informes anteriores, radica en el jalonamiento de este tipo de metodologías desde el gobierno nacional que sigue pensando en sistemas de gestión y en apoyo a la gran inversión en sectores específicos, descuidando un poco a las Pymes.
El Proyecto logró la mitigación de los riesgos identificados incialmente. Las perspectivas para el semestre final de ejecución en Colombia son buenas, se prevé el cumplimiento de todos 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
Totalmente de acuerdo. El programa es altamemte satisfactorio en cuanto al cumplimiento de indicadores de marco lógico, calidad de ejecución (técnica y financiera) e impacto hacia las PYMES beneficiarias.

Las actividades de sensibilización del Componente I han avanzado satisfactoriamente. En el transcurso de los próximos meses se espera la intensión de la vinculación de 60 empresarios más. Se cuenta con una estrategia de mercadeo que ha sido documentada y aplicada hasta la fecha.

Las principales actividades del Componente II se encuentran ya desarrolladas. Se han realizado las capacitaciones de consultores Black Belt a través de cursos de 160 horas. Las metas en formación de Black Belt y Green Belt han sido superadas ampliamente.

Las actividades del Componente III presentan el cumplimiento de sus indicadores: se cuenta con los manuales de formación gerencial en PYME y el manual de formación de Green Belts. Los proyectos de implementación de Lean Seis Sigma están en etapa de cierre. Se prevé el inicio de asistencia aun último grupo de empresarios a través de una alianza con Bancoldex. Las formaciones gerenciales presentan un cumplimiento del 734%.

Las actividades del componente IV se encuentran desarrolladas, presentando el cumplimiento de los indicadores. El manual de intervención País y de Gestión de la Coordinación se encuentran entregados por el consultor y avalados por el Comité Técnico Regional.

Los desafíos del programa para su adecuado y opotuno cierre (Diciembre de 2012) son: i) contratar y llevar a cabo la evaluación final del programa en coodinación con el programa de Perú, ii) empaquetar los produstos desarrollados para entregarlos formalmente al Banco, iii) programar y llevar a cabo el taller de cierre y sostenibilidad, iv) presentar al Banco el informe de sostenibilidad, v) elaborar el útimo PSR en julio de 2013, vi) justificar los desembolsos del Banco, y vii) llevar a cabo la auditoría final del programa.

Resumen del desempeño del proyecto en los últimos seis meses

El desempeño del Programa en el semestre es satisfactorio. Se avanzó en el componente de sensibilización logrando superar la meta, se cerraron los cursos de green belt aunque el indicador podrá aumentar debido a formaciones individuales en cada empresa del último convenio de implementación. Se cerraron los proyectos de implementación en 60 empresas y las 10 pendientes están en etapa de control y cierre, este indicador superará la meta con el último grupo de 6 empresas que finalizan en noviembre.

Los convenios con la Cámara de Comercio de Barranquilla y el CNP finalizaron satisfactoriamente, en Barranquilla se realizó el evento de cierre y en Cali se realizaron los comités técnicos de evaluación.

A nivel Colombia, los riesgos identificados, que podían influir en el logro de los resultados, han sido mitigados y en algunos casos han sido eliminados. A la fecha, el proyecxto ya muestra la mayoría de los indicadores cumplidos y los que están pendientes tienen una lata probabilidad de cumplimiento.

Como perspectivas para el semestre próximo, se prevé la contratación de la gestíon de conocimiento del Proyecto, la sensibilización a dos países adicionales, la realización del evento de cierre en Colombia, la evaluación final y la visita final de auditoría.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora
Totalmente de acuerdo. El programa es altamemte satisfactorio en cuanto al cumplimiento de indicadores de marco lógico, calidad de ejecución (técnica y financiera) e impacto hacia las PYMES beneficiarias.

Las actividades de sensibilización del Componente I han avanzado satisfactoriamente. En el transcurso de los próximos meses se espera la intensión de la vinculación de 60 empresarios más. Se cuenta con una estrategia de mercadeo que ha sido documentada y aplicada hasta la fecha.

Las principales actividades del Componente II se encuentran ya desarrolladas. Se han realizado las capacitaciones de consultores Black Belt a través de cursos de 160 horas. Las metas en formación de Black Belt y Green Belt han sido superadas ampliamente.

Las actividades del Componente III presentan el cumplimiento de sus indicadores: se cuenta con los manuales de formación gerencial en PYME y el manual de formación de Green Belts. Los proyectos de implementación de Lean Seis Sigma están en etapa de cierre. Se prevé el inicio de asistencia aun último grupo de empresarios a través de una alianza con Bancoldex. Las formaciones gerenciales presentan un cumplimiento del 734%.

Las actividades del componente IV se encuentran desarrolladas, presentando el cumplimiento de los indicadores. El manual de intervención País y de Gestión de la Coordinación se encuentran entregados por el consultor y avalados por el Comité Técnico Regional.

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	60	
			Jun 2008				Jun 2012	Dic 2011	
	P.I2	COLOMBIA. 80% de las PYMES que han implementado el proyecto permanecen en el mercado	0				80	100	
			Nov 2008				Dic 2012	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	Dic 2011	
Componente 1: Sensibilización y diseminación. **Peso:** 25% **Clasificación:** Muy Satisfactorio	**C1.I1**	Al menos 1.167 PYMEs sensibilizadas. •	0				1167	1188	Finalizado
							Mar 2012	Abr 2012	
	C1.I2	Al menos 200 PYMEs informadas manifiestan interés por participar del proyecto.	0				200	112	En curso
							Dic 2012	Jun 2012	
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	0				15	15	Finalizado
							Abr 2012	Jun 2011	
	C2.I3	15 Nuevos Black Belt capacitados en Colombia	0				15	15	Finalizado
							Jun 2012	Jun 2012	
	C2.I4	15 Nuevos consultores Black Belt en Colombia	0				15	23	Finalizado
							Dic 2010	Jul 2011	
	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	3	Finalizado
							Jun 2011	Dic 2011	
	C2.I6	5 Nuevos consultores Master Black Belt en Colombia	0				9	9	Finalizado
							Jun 2012	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	2	Finalizado
							Dic 2008	Jun 2010	
	C3.I2	Al mes 18, 15 PYME con proyectos cerrados por país	0				15	15	Finalizado
							Dic 2010	Jun 2010	
	C3.I3	Al mes 24, 45 PYME adicionales con proyectos cerrados en Colombia	0				45	45	Finalizado
							Dic 2011	Jun 2012	
	C3.I4	Al mes 30, 10, PYME adicionales con proyectos en curso en Colombia.	0				10	10	En curso
							Dic 2012	Dic 2011	
	C3.I5	• Al final del proyecto se tendrán 70 proyectos en igual número de empresas en Colombia.	0				70	70	En curso
							Ago 2012	Dic 2011	
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	3	Finalizado
							Dic 2010	Feb 2011	
	C4.I2	Manual del Modelo de Intervención País13.	0				1	1	Finalizado
							Jun 2008	Jun 2010	
	C4.I3	Manual de Gestión de la Coordinación País	0				1	1	Finalizado
							Jun 2008	Jun 2010	
	C4.I4	Metodología de aplicación en PYMEs documentada	0				1	1	Finalizado
							Jun 2012	Jun 2012	
	C4.I5	Plan de negocios y sostenibilidad del proyecto documentado.	0				1	1	En curso
							Jun 2012	Jun 2012	
	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:

1. La adaptación metodológica se ha realizado y se ha probado en las empresas participantes del proyecto, ahora el Organismo Ejeutor está en capacidad de difundirla en Colombia y otros países de Latinoamérica.
2. Por parte del Organismo Ejecutor en Colombia se realizará la difusión de la metodología en Panamá en el segundo semestre de 2012.
3. Por parte de los Ejecutores en Perú y Colombia, se realizará la difusión de resultados en el marco de la semana de la calidad a seis países invitados a Lima.
4. Los servicios de Lean Six Sigma han sido incorporados por la UE dentro del portafolio de servicios del Organismo Ejecutor para continuar con la implementación de proyectos.
5. 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.
6. 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).
7. A través de socios, se pretende lograr la prestación de servicios en varios países de latinamérica.

SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS

	Relativa a	Autor
1. La metodología: La implementación de los proyectos nos ha enseñando que no todos los proyectos requieren el mismo grado de profundización estadística, hemos encontrado casos de mejora en la productividad producto de la utilización de herramientas lean aplicadas por operarios y personal con bajo grado de escolaridad. El reto será trasmitir las herramientas adecuadas al personal adecuado.	Implementación	Betancourt, Andriunn Alberto
2. 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.	Implementación	Betancourt, Andriunn Alberto
3. 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 prever 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.	Implementación	Betancourt, Andriunn Alberto
4. 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	Implementación	Betancourt, Andriunn Alberto
5. Actividades en las regiones del país: Las actividades en las principales ciudades han tenido un desempeño y una buena aceptación, sin embargo, hemos encontrado que en ciudades intermedias como las del eje cafetero también hay una demanda inportante de las pyme para este tipo de servicios, sería importante incluir desde el diseño de futuros proyectos la inclusión de más regiones así se aumenten los costos logísticos.	Sostenibilidad	Betancourt, Andriunn Alberto