

soluziona

calidad y medio ambiente

SOLUZIONA SERVICIOS PROFESIONALES

EVALUACIÓN INTERMEDIA DEL PROGRAMA

CYGA (COLOMBIA)

(ATM/NH-6752-CO)

INFORME FINAL: DESARROLLO

Madrid, 26.07.02

Elaborado

Revisado

Mariángeles Marián
Jefe de Proyecto
División Calidad y Medio Ambiente

Salvador Jiménez
Jefe Departamento de Calidad
División Calidad y Medio Ambiente

DOCUMENTO: INFORME FINAL - DESARROLLO
ESTADO: Edición 1 - INCORPORADOS COMENTARIOS DEL BID.

INFORME FINAL: DESARROLLO

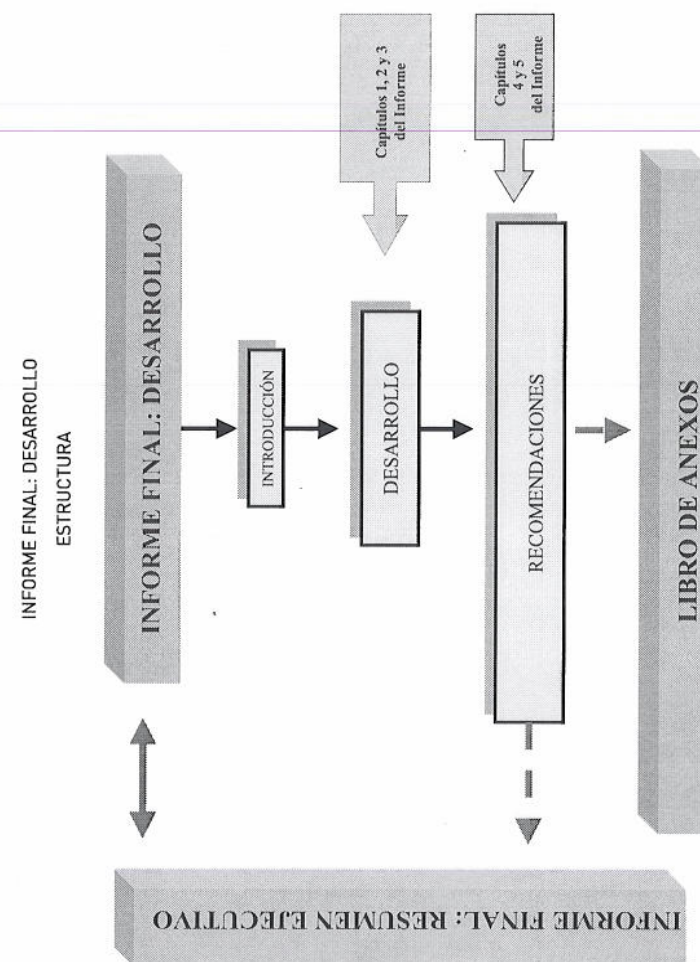
INDICE

0. INTRODUCCIÓN	5
0.1. Antecedentes y Descripción del Programa	5
0.2. Situación Actual del Programa	8
0.3. Metodología de Evaluación	10
0.3.1. Diseño/ Enfoque General	10
0.3.2. Descripción de las fases de diseño	10
0.3.3. Fuentes de datos e instrumentos	13
0.3.4. Equipo de evaluación	15
0.3.5. Consideraciones finales	15
0.4. Organización del Informe	16
1. ANÁLISIS DEL GRADO DE CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS ESPECÍFICOS: COMPORTAMIENTO DE LOS COMPONENTES EN RELACIÓN CON LOS INDICADORES DEL MARCO LÓGICO	17
1.1. Introducción	17
1.2. Desarrollo	17
1.3. Conclusiones	17
1.3.1. Componente I: Concientización de las PYMES del país	17
1.3.2. Componente II: Capacitación de la oferta	18
1.3.3. Componente III: Implantación del Sistema	18
1.3.4. Componente IV: Transferencia de conocimiento y monitoreo	19
1.3.5. Resumen	19
2. ANÁLISIS DEL GRADO DE DESEMPEÑO	20
2.1. Introducción	20
2.2. Desarrollo	20
2.3. Conclusiones	20
2.3.1. Cobertura	20
2.3.2. Impacto	21
2.3.3. Sostenibilidad	22
2.3.4. Coste-Beneficio	23
2.3.5. Resumen	23
3. ANÁLISIS DE LA EFICIENCIA DE LA UNIDAD EJECUTORA	24
3.1. Introducción	24
3.2. Desarrollo	24
3.3. Conclusiones	24
3.3.1. Diseño y metodología	24
3.3.2. Gestión Financiera y Operativa	24
3.3.3. Gestión de la Calidad	27
4. RECOMENDACIONES	28
4.1. Medidas destinadas a aumentar la Demanda	29
4.1.1. Dimensionar y caracterizar la demanda potencial	29
4.1.2. Establecer una red de promotores del Programa	29

soluziona
calidad y medio ambiente

INFORME FINAL: DESARROLLO

4.1.3. Firma de convenios con asociaciones empresariales, profesionales o empresas locomotoras	29
4.2. Medidas destinadas a garantizar la sostenibilidad del programa	29
4.2.1. Involucración de la Administración Pública	29
4.3. Medidas destinadas a garantizar un adecuado ajuste entre oferta y demanda	30
4.3.1. Mejora de la gestión de la oferta	30
4.4. Medidas destinadas a aumentar la Eficiencia de la Unidad Ejecutora.....	30
4.4.1. Modificar el sistema de control de gestión del programa.....	30
4.5. Medidas destinadas a asegurar el cumplimiento de los indicadores relativos a los sistemas de gestión, mejora de procesos y productos al final del Programa	30
4.5.1. Aplicación de las actuaciones sobre demanda y oferta ya definidas (Sistemas de Gestión de Calidad y Medio Ambiente).....	30
4.5.2. Apoyo complementario a las empresas certificadas por los consultores de mejoramiento continuo.....	31
4.5.3. Realización de planes de mejoramiento de producto	31
4.6. Medidas relativas a la utilidad de la información financiera presentada en el Informe Final.	32
4.6.1. Medidas correctivas en el Diseño.....	32
4.6.2. Medidas de monitoreo del programa.....	32
4.7. Medidas relativas a las categorías de análisis y su medición	33
4.7.1. Redenominación de conceptos.....	33
4.7.2. Medición de las Categorías de Análisis.....	33
4.8. Medidas relativas a mejorar futuras evaluaciones intermedias	34
5. PLAN GENERAL DE ACCIÓN PARA LA IMPLANTACIÓN DE RECOMENDACIONES AL PROGRAMA CYGA PORPUESTA DE INDICADORES.	35
5.1. Objeto.....	35
5.2. Alcance.....	35
5.3. Interrelaciones.....	36
5.4. PLAN DE ACCIÓN DE MEDIDAS CORRECTIVAS.....	37
5.4.1. Medidas destinadas a aumentar la Demanda.....	37
5.4.2. Medidas destinadas a garantizar la sostenibilidad del programa	38
5.4.3. Medidas destinadas a garantizar un adecuado ajuste entre oferta y demanda	38
5.4.4. Medidas destinadas a aumentar la Eficiencia de la Unidad Ejecutora	39
5.4.5. Medidas destinadas a asegurar el cumplimiento de los indicadores relativos a los sistemas de gestión, mejora de procesos y productos al final del Programa.....	39
5.5. RELACION DE INDICADORES	40
5.6. CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN	42



INFORME FINAL: DESARROLLO

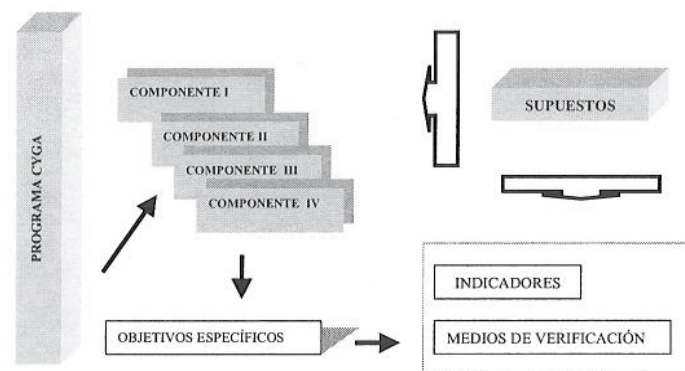
0. INTRODUCCIÓN

0.1. Antecedentes y Descripción del Programa

El Programa CYGA, financiado por el BID/FOMIN y ejecutado por el Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación [en adelante, ICONTEC] es un programa destinado a incrementar la competitividad de las PYMES en Colombia a partir del fortalecimiento y promoción de los factores claves de éxito en los mercados mundiales: la cultura de calidad y de la protección del medio ambiente. El logro de dicho objetivo general se encuentra desplegado en el Marco Lógico del programa.

La Unidad Ejecutora ha realizado cambios en el Marco Lógico de diversa índole: unos relativos a hitos intermedios de realización de actividades, otros a metodologías específicas de algunas actividades y alguno relativo a los indicadores de objetivos específicos. El Marco Lógico original del Programa CYGA, así como el Marco Lógico revisado se muestran en el ANEXO 1 del Libro de Anexos.

En resumen, el Programa se divide en cuatro componentes, cada uno de los cuales, a su vez, se subdivide en objetivos específicos. A dichos objetivos específicos quedan asignados los correspondientes indicadores y medios de verificación. A su vez, los componentes y/o objetivos específicos, en su caso, están asociados a los supuestos que indican los acontecimientos/condiciones/decisiones necesarias para su logro con éxito. Todo ello, se resume gráficamente a continuación:



INFORME FINAL: DESARROLLO

El siguiente cuadro resume los componentes del Programa CYGA, su despliegue en los objetivos específicos correspondientes y los supuestos asociados en cada caso:

COMPONENTES	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	SUPUESTOS
COMPONENTE I Concientización de las PYMES del País	OBJETIVO ESPECÍFICO 1: Concientizar al personal de las PYMES	APOYO DE LOS GREMIOS EMPRESARIALES, SINDICATOS Y EMPRESAS SELECCIONADAS AL PROGRAMA
	OBJETIVO ESPECÍFICO 2: Capacitación a PYMES: Programa de inducción para empresarios en SGC.	
	OBJETIVO ESPECÍFICO 3: Capacitación a PYMES: Programa de inducción para empresarios en SGMA.	
COMPONENTE II Capacitación de la Oferta	OBJETIVO ESPECÍFICO 1: Capacitación técnica a auditores.	SENSIBILIZACIÓN DE LA DEMANDA
	OBJETIVO ESPECÍFICO 2: Capacitación técnica a todos los tipos de formadores - consultores implicados.	
COMPONENTE III Implantación de Sistemas de Gestión de la Calidad y del Medio Ambiente	OBJETIVO ESPECÍFICO 1: Apoyo financiero a PYMES para la contratación de los servicios de asistencia técnica en implantación ISO 9000 e ISO 14000	DEMANDA SIGNIFICATIVA Y MADURACIÓN DEL MERCADO PARA REDUCIR AL MÁXIMO LOS COSTOS DE IMPLANTACIÓN
	OBJETIVO ESPECÍFICO 2: Transferir el mejoramiento de proceso a los productos, a partir de la identificación de normas internacionales aplicables.	OPTIMIZACIÓN PREVIA DE LOS PROCESOS
COMPONENTE IV Transferencia de conocimientos y mercadeo	OBJETIVO ESPECÍFICO 1: Estrategia de mercadeo de ICONTEC.	APOYO DE LOS GREMIOS EMPRESARIALES Y DE LAS INSTITUCIONES DE LA RED
	OBJETIVO ESPECÍFICO 2: Monitoreo continuo mediante sistema informático.	

El detalle y descripción de los indicadores asociados a cada objetivo específico se encuentra desglosado en ANEXO A del Libro de Anexos: Metodología de Evaluación validada: [Análisis 1 - Parte A]. Dichos indicadores representan la especificación cuantitativa y cualitativa para medir el logro del objetivo correspondiente (1).

(1) Evaluación: Una herramienta de gestión para mejorar el desempeño de los proyectos. Oficina de Evaluación, Banco Interamericano de Desarrollo (Marzo de 1997).

INFORME FINAL: DESARROLLO

La siguiente tabla recoge los indicadores del Programa CYGA agrupados por Componente del Programa.

COMPONENTES	INDICADORES
COMPONENTE I Concientización de las Pymes del País	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 840 empresarios Pymes concientizadas ➤ 28 difusores formados ➤ Solicitud de información sobre actividades posteriores ➤ 300 auditores internos al final del Programa de Inducción ➤ 75 empresarios Pymes concientizados en medio ambiente
COMPONENTE II Capacitación de la Oferta	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 80 auditores externos de sistemas de calidad y del medio ambiente. ➤ 120 formadores en implantación de sistemas de gestión de calidad ➤ 40 formadores de sistemas de gestión ambiental ➤ 80 formadores en mejoramiento continuo
COMPONENTE III Implantación de Sistemas de Gestión de la Calidad y del Medio Ambiente	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 375 Pymes participantes ➤ 90% pasan preauditoria exitosamente ➤ Un promedio de 15 % en ISO 14000 ➤ Porcentaje de implementación de nuevos procesos ➤ N° de preauditorías de producto
COMPONENTE IV Transferencia de conocimientos y mercadeo	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Existencia de una estrategia de Mercadeo ➤ Grado de actualización de base de datos ➤ Accesibilidad de la Información y tiempo de respuesta

En relación a los indicadores, cabe destacar:

- Cada indicador tiene asignada una fecha final de cumplimiento.
- El diseño del programa tiene en consideración una serie de relaciones causa-efecto entre algunos de los objetivos específicos.
- Se constata que la Unidad Ejecutora ha replanificado las fechas de cumplimiento de algunos objetivos específicos sin haber considerado suficientemente su repercusión en la planificación del resto de objetivos (pertenecientes al camino crítico del programa).
- Para la adecuada evaluación del desempeño del programa, la consultora internacional ha realizado una estimación del valor objetivo a la fecha de la evaluación intermedia (indicador intermedio).

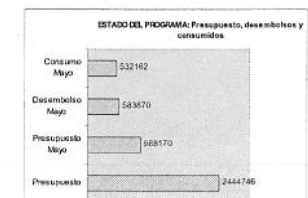
INFORME FINAL: DESARROLLO

0.2. Situación Actual del Programa

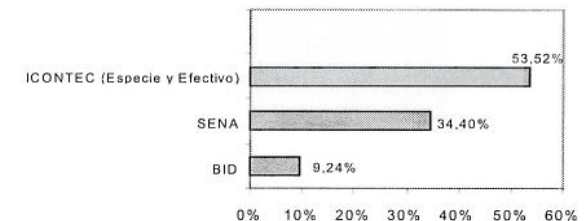
Los datos siguientes muestran los grados de avance en cuanto:

- los desembolsos y el ejecutado, en relación a lo presupuestado.⁽²⁾
- Las actividades realizadas por componente.

El siguiente gráfico compara el presupuesto del Marco Lógico con el correspondiente a Mayo de 2002 y los desembolsos y ejecutados realizados a dicha fecha:



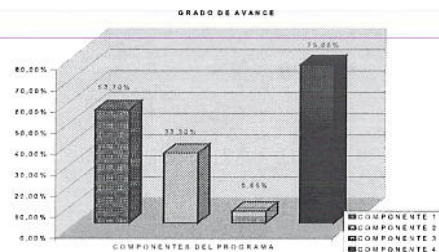
El siguiente gráfico muestra el desglose del presupuesto ejecutado (consumido) por fuente se detalla como sigue:



⁽²⁾ No se considera la aportación de PROEXPORT

INFORME FINAL: DESARROLLO

El grado de avance del proyecto desglosado por componentes, indica la situación actual del mismo en cuanto a la realización de las actividades y es el que se indica en el siguiente gráfico:



Las principales conclusiones se resumen a continuación:

- El presupuesto a fecha de Mayo de 2002 supone el 40,4% del presupuesto total. El desembolso realizado hasta dicha fecha supone el 23,88% del presupuesto total y el 59,09% del presupuesto del período. El presupuesto ejecutado (consumido) sobre el presupuesto del período es aún inferior: un 53,85%.
- El INCOTEC es el organismo que ha desembolsado el mayor importe respecto a su participación en el programa (un 53,52%). Le sigue el SENA con un 34,40%, siendo el BID/FOMIN el organismo aportante que menos ha desembolsado en relación a su participación (9,24%).
- El grado de avance, resumido gráficamente, refleja un retraso considerable en la realización de las diversas actividades del programa, tal y como queda descrito a lo largo del presente informe. Es especialmente destacable la situación del componente III (actividades relacionadas con la implantación de Sistemas) que se encuentra a un 8,5% de progreso.

Un mayor detalle de los datos utilizados para obtener estas conclusiones se encuentran en los ANEXOS 4 (Resumen de información financiera) y B (Resultados de la evaluación) del LIBRO DE ANEXOS, así como en el Capítulo 3 de este Informe: Análisis de la Eficiencia de la Unidad Ejecutora.

INFORME FINAL: DESARROLLO

0.3. Metodología de Evaluación

0.3.1. Diseño/ Enfoque General

La metodología de evaluación fue diseñada por la consultora internacional y presentada posteriormente para su validación al Organismo Ejecutor del Programa, a la Unidad Ejecutora, al representante del BID en Colombia y al Consultor del BID.

Esta metodología consiste en la realización de una serie de análisis concatenados y destinados a evaluar el desempeño del programa.

El diseño de la Metodología consta de las siguientes tres fases:

- Fase I: Establecimiento de la Matriz Cruzada de Análisis.
- Fase II: Determinación de los tipos de análisis a efectuar en la evaluación intermedia.
- Fase III: Definición de las variables de análisis asociadas a cada tipo de análisis.

Una vez diseñada la metodología (determinación de los tipos de análisis y de las variables asociadas), se desarrolló la evaluación intermedia aplicando la misma. Los resultados de dicha aplicación quedan reflejados en los Capítulos siguientes de este Informe. La Metodología detallada figura en el **ANEXO A del Libro de Anexos (Enfoque General, Enfoque Específico y Enfoque Operativo)**.

Por otra parte, la aplicación de la metodología ha retroalimentado su diseño, lo que por cuestiones de tiempo no ha sido imposible incorporar, si bien ha servido para su validación y utilización en futuras ocasiones.^[3]

El periodo de análisis considerado en la información utilizada, como base para la evaluación, comprende: 21.03.00 al 05.05.02, excepto en los casos en que se especifique lo contrario.

0.3.2. Descripción de las fases de diseño

Se describen a continuación cada una de las fases referidas en el apartado anterior:

FASE I: Establecimiento de la Matriz Cruzada de Análisis

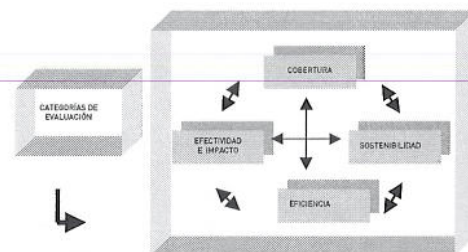
Para determinar la matriz cruzada de análisis se parte del contexto general de la **Evaluación intermedia**, considerando los siguientes objetivos:

- 1.- El objetivo de la Evaluación Intermedia.
- 2.- El objetivo del Programa CYGA.

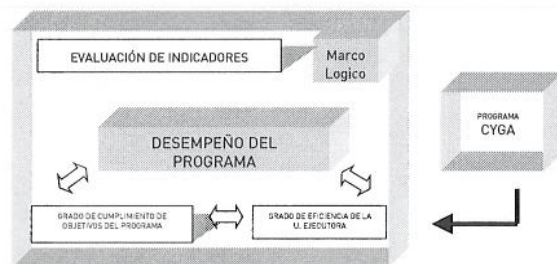
^[3] Conforme a los términos verificación y validación de la Norma UNE-EN-ISO 9009, Sistemas de Gestión de la Calidad: Fundamentos y vocabulario.

INFORME FINAL: DESARROLLO

El objetivo de la Evaluación Intermedia se despliega en el análisis de las "categorías de evaluación"



El objetivo del Programa, por su parte, queda desplegado conforme desarrolla el *Marco Lógico*:



A partir del despliegue de ambos objetivos se elabora la *Matriz Cruzada* que servirá para definir los tipos de análisis que soportarán la evaluación intermedia y para los que será necesaria la definición, a su vez, de las *variables de análisis*.

Dicha matriz, considerando el despliegue de objetivos establecido, contempla de forma cruzada:

- 1.- La existencia de cada uno de los componentes en los que se estructura el Marco Lógico del Programa.
- 2.- La existencia de los indicadores definidos en el Marco Lógico.
- 3.- Las Categorías de Evaluación que han de ser analizadas en la Evaluación intermedia y que sirven de referencia en los estudios del BID/FOMIN.

INFORME FINAL: DESARROLLO

La Matriz Cruzada presenta el siguiente aspecto:

MATRIZ CRUZADA: DEFINICIÓN DE VARIABLES DE ANÁLISIS						
	COMP. I	COMP. II	COMP. III	COMP. IV	GLOBAL	PROGRAMA
INDICADORES DEL MARCO LÓGICO						
COBERTURA						
EFECTIVIDAD IMPACTO						
SOSTENIBILIDAD						
EFICIENCIA						
PROGRAMA						

FASE II: Determinación de los tipos de análisis a efectuar en la evaluación intermedia

A partir de la Matriz cruzada, el evaluador define los Tipos de Análisis a efectuar. En el caso del Programa CYGA estos son:

- 1.- Grado de cumplimiento de objetivos específicos
- 2.- Desempeño del Programa
- 3.- Grado de eficiencia de la Unidad Ejecutora

Cada uno de dichos análisis tiene asociado un contenido, tal y como queda reflejado a partir del siguiente código de colores:

MATRIZ CRUZADA: DEFINICIÓN DE VARIABLES DE ANÁLISIS						
	COMP. I	COMP. II	COMP. III	COMP. IV	GLOBAL	PROGRAMA
INDICADORES DEL MARCO LÓGICO						
COBERTURA						
EFECTIVIDAD IMPACTO						
SOSTENIBILIDAD						
EFICIENCIA						
PROGRAMA						

TIPOS DE ANÁLISIS	
Grado de cumplimiento de objetivos específicos	
Desempeño del Programa	
Grado de eficiencia de la Unidad Ejecutora	

INFORME FINAL: DESARROLLO

Así, por ejemplo, el grado de cumplimiento de objetivos específicos analiza el comportamiento de cada componente del Marco Lógico en relación a los indicadores definidos en el mismo.

Fase III: Definición de las variables de análisis asociadas a cada tipo de análisis.

El paso siguiente es definir las variables asociadas a cada tipo de análisis. Para ello se establece la siguiente secuencia de análisis a realizar:

ANÁLISIS 1: Grado de cumplimiento de objetivos específicos, basado en el comportamiento de los componentes en relación con los indicadores del Marco Lógico, donde las variables de análisis son los indicadores que figuran en el mismo. Para hacer factible la evaluación intermedia, la consultora internacional ha estimado unos indicadores intermedios para cada objetivo específico en función de la naturaleza del indicador, del valor del indicador del Marco Lógico y de la fecha de la evaluación.

ANÁLISIS 2: Grado de desempeño del Programa, basado en el comportamiento de los componentes con respecto a las categorías de evaluación definidas al efecto así como en el análisis de dichas categorías en relación al Programa.

ANÁLISIS 3: Grado de eficiencia de la Unidad Ejecutora, basado en la evaluación de los componentes del programa de acuerdo a criterios metodológicos, financieros, operativos y de gestión de calidad.

La definición de las variables de análisis, excepto en el caso del ANÁLISIS 1, corresponde al evaluador, como parte de la evaluación y son validadas de la misma forma que se valida la metodología. En todos los casos son variables cualitativas y, cuando es posible, indicadores de cumplimiento cuantitativo.

Un detalle de las mismas se encuentra en cada uno de los análisis mencionados, cuya metodología específica está recogida en el ANEXO A del Libro de Anexos: Metodología de Evaluación [Enfoque Específico].

0.3.3. Fuentes de datos e instrumentos

Las principales fuentes de datos de la evaluación han sido:

- Documentación del Programa CYGA facilitada por la Unidad Ejecutora.
- Información proporcionada por los actores del Programa, en los Foros de Análisis realizados al efecto.
- Información proporcionada por los beneficiarios, en los Foros de Evaluación realizados al efecto.

Los instrumentos diseñados para recabar la información mencionada han consistido en:

- Listas de Verificación
- Cuestionarios para los beneficiarios

El Enfoque Operativo de la Metodología describe detalladamente las Fuentes de Datos e Instrumentos, así como la planificación a partir de la cual se llevaron a cabo. El ANEXO A del Libro de Anexos: Metodología de Evaluación [Enfoque Operativo] recoge dicho enfoque.

En cada uno de los Análisis realizados se especifica con el suficiente nivel de detalle las fuentes de datos y los instrumentos utilizados en cada caso, seleccionados conforme a su idoneidad. El ANEXO A del Libro de Anexos: Metodología de Evaluación [Enfoque Específico] recoge dicho enfoque.

INFORME FINAL: DESARROLLO

En resumen, se realizaron:

- Seis Foros de Análisis en Bogotá.
- Tres Foros de Evaluación con Empresas PYMES (1 en Bogotá, 1 en Medellín, 1 en Cali).
- Tres Foros de Evaluación con Formadores / Consultores (1 en Bogotá, 1 en Medellín, 1 en Cali).
- 1 Foro de Evaluación con Auditores en Bogotá.

Todos los foros se llevaron a cabo conforme a las Listas de Verificación elaboradas al efecto para cada grupo de beneficiarios.

Paralelamente se han realizado las siguientes encuestas a partir de los cuestionarios diseñados al efecto para cada beneficiario:

- Encuestas a PYMES en tres regiones: Bogotá, Medellín y Cali.
- Encuestas a Consultores en tres regiones: Bogotá, Medellín y Cali.
- Encuestas a Auditores en una región: Bogotá.

Las encuestas fueron entregadas en los Foros de Análisis y cumplimentadas la mayoría de las veces en los mismos.

La selección de las empresas Pymes, Consultores / Formadores y Auditores ha sido realizada por el equipo de evaluación y por la Unidad Ejecutora del Programa, considerando el tiempo disponible.

Se resumen los resultados de participación en los Foros de Evaluación:

- Foros de Evaluación con Empresas Pymes

PARTICIPACIÓN FOROS	ASISTENTES		ENCUESTAS CUMPLIMENTADAS	
	Personas	Empresas		
CALI	20	16	13	81%
MEDELLIN	21	18	12	67%
BOGOTA	6	4	2	50%
TOTALES	41	38	27	71%

- Foros de Evaluación con Formadores / Consultores

PARTICIPACIÓN FOROS	ASISTENTES			ENCUESTAS CUMPLIMENTADAS	
	Personas	Empresas	Indepes		
CALI	13	7	6	13	100%
MEDELLIN	12	8	4	12	100%
BOGOTA	3	2	1	3	100%
TOTALES	28	17	11	28	100%

➤ Foros de Evaluación con Auditores

PARTICIPACIÓN FOROS	ASISTENTES (1)			ENCUESTAS CUMPLIMENTADAS	
	Personas	Empresas	Indeptes		
BOGOTÁ	6	3	3	6	100%

En el ANEXO 7 del Libro de Anexos: Resultados de Cuestionarios a Beneficiarios, se muestra las principales conclusiones desprendidas de la tabulación de resultados de los cuestionarios a empresas, formadores /consultores y auditores.

El ANEXO 9 del Libro de Anexos: Relación de participantes que han intervenido en la evaluación, recoge la relación de las empresas que han remitido las encuesta cumplimentadas.

0.3.4. Equipo de evaluación

El equipo de Evaluación ha consistido en un Consultor de la consultora internacional Soluziona, Calidad y Medioambiente [España]. La evaluación ha sido desarrollada con una misión de campo de 15 días (Del 06 al 17 de Mayo de 2002), complementada por trabajo de preparación y finalización en España y Bogotá.

0.3.5. Consideraciones finales

Como en casi todas las Evaluaciones, se dispone de un tiempo limitado para su ejecución y por lo tanto la muestra de empresas y profesionales asistentes a los foros y, en consecuencia, las encuestas cumplimentadas en los mismos no puede ser muy amplio.

No obstante ha existido un alto grado de participación en los foros realizados y un alto porcentaje de encuestas cumplimentadas (71% en Empresas PYMES y 100% para Formados y Consultores). Ello se considera suficiente, dado el estado de avance del programa.

Adicionalmente, la Unidad Ejecutora dispone de un número significativo de datos e información, tanto en soporte papel como en soporte magnético, destacando:

➤ Sistema de Información

➤ Página Web

Ello ha facilitado la labor de evaluación; Si bien la aplicación de la metodología definida ha supuesto la necesidad de contemplar un desglose de datos considerable, lo que ha demorado el tratamiento de los mismos y por ende, la consecución de los resultados.

La evaluación, se basa, pues tanto en la información obtenida en el transcurso de su desarrollo como en la información proporcionada por la Unidad Ejecutora, así como en la revisión de numerosa documentación relacionada y estudios sobre Pymes en Colombia.

Por último, señalar que la terminología referida a *categorías de evaluación* utilizada (cobertura, sostenibilidad, etc.), también referida por el BID como *metas*, no está lo suficientemente difundida ni consensuada, lo que ha complicado la aplicación de las variables de análisis / indicadores, definidas para cada una de ellas.

0.4. Organización del Informe

El presente informe se estructura en diferentes capítulos que siguen la metodología definida en este capítulo.

El presente capítulo 0 expone los antecedentes del programa, hace una somera descripción del mismo y refleja la situación actual desde el punto de vista cuantitativo (grado de avance y desembolsos).

El capítulo 1 describe los resultados del análisis del grado de cumplimiento de objetivos específicos, atendiendo al comportamiento de cada uno de los componentes del Marco Lógico en relación con los indicadores que allí figuran.

El capítulo 2 recoge el análisis del Desempeño del Programa.

El capítulo 3 recoge el análisis de la Eficiencia de la Unidad Ejecutora.

Por último, el capítulo 4 establece las conclusiones y describe recomendaciones concretas para la mejora del programa y su continuidad, quedando recogido en el capítulo 5 el Plan de Acción para la adecuada implantación de las mismas.

En la página 4 de este documento se presenta una visión integrada del Informe Final, así como de su interrelación con el Resumen Ejecutivo y el Libro de Anexos.

1. ANÁLISIS DEL GRADO DE CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS ESPECÍFICOS: COMPORTAMIENTO DE LOS COMPONENTES EN RELACIÓN CON LOS INDICADORES DEL MARCO LÓGICO

1.1. Introducción

Este análisis consiste en la evaluación del grado de cumplimiento de los indicadores definidos en el Marco Lógico para cada uno de los componentes considerados en el Programa CYGA. Dichos indicadores, agrupados por componentes, figuran en el Capítulo 0 de este informe (Apartado 0.1: Antecedentes, Descripción y Situación actual del Programa).

Al tratarse, la evaluación que nos ocupa, de una evaluación intermedia para valorar el cumplimiento de indicadores ha de considerarse la pertinencia y factibilidad de la evaluación. Así cabe distinguir:

- Indicadores cuyo cumplimiento está previsto para una fecha anterior a la fecha de la evaluación. Estos indicadores pueden valorarse si están expresados de forma cuantitativa.
- Indicadores que en el momento de la evaluación no tienen previsto su cumplimiento al 100 %, ya que las actividades implicadas que dan lugar al cumplimiento del indicador están ejecutándose. En este caso, la metodología de evaluación, implica la estimación de un "indicador intermedio", entendiendo por tal, una estimación del valor que debería alcanzar el indicador en la fecha de la evaluación. Dicha estimación tendrá en cuenta la naturaleza del objetivo y el indicador.
- Indicadores que no tienen definido un valor estándar en el Marco Lógico, para los cuales sólo se puede constatar su estado en la fecha de la evaluación, pero no valorar si el cumplimiento es suficiente respecto a lo previsto.
- Indicadores cuya valoración pueden medirse en esta evaluación: Es pertinente estimar, si existen suficientes datos, la previsión de su cumplimiento en plazo.

Este análisis considera la pertinencia de la evaluación y responde a la metodología de evaluación señalada en el ANEXO 4 del Libro de ANEXOS: Metodología de evaluación validada [Análisis 1 - Parte A], donde figura la misma con el nivel de detalle suficiente.

1.2. Desarrollo

En ANEXO B. Resultados de la evaluación, del LIBRO DE ANEXOS, se adjunta una tabla que recoge para cada Objetivo Específico del Componente y para cada Indicador asociado a dicho Objetivo, el valor real obtenido en la evaluación y el grado de cumplimiento del indicador que dicho valor real supone, tanto respecto al Marco Lógico como a la situación intermedia en que se realiza la evaluación.

1.3. Conclusiones

1.3.1. Componente I: Concientización de las PYMES del país

- Se han conseguido e incluso superado los objetivos previstos relativos a las actividades de concientización y capacitación de empresarios de las PYMES en Sistemas de Gestión.
- La capacitación de los difusores del ICONTEC ha sido realizada en su totalidad, alcanzando a más de los previstos inicialmente (1884 frente a 840).
- Aunque la concientización realizada ha alcanzado a más PYMES de lo previsto, su resultado no ha sido suficiente al generar un número de solicitudes de información (301) que no garantiza una demanda adecuada para las actividades posteriores del programa (especialmente el componente III).

- Ello es especialmente relevante en la Gestión Ambiental, tal como demuestra el que no se haya iniciado la capacitación de auditores internos de Sistemas de Gestión Ambiental. A este respecto la Unidad Ejecutora propone un retraso de un año respecto al Marco Lógico en el desarrollo de dicha capacitación.

Esto va a afectar al cumplimiento del componente III en lo que se refiere a la implantación de Sistemas de Gestión Ambiental como ya se constata en esta Evaluación Intermedia.

- Realizando una estimación del Grado de Cumplimiento del Programa, en lo relativo a este componente, puede cifrarse en un 75,1 % de lo previsto a la fecha de la evaluación.

1.3.2. Componente II: Capacitación de la oferta

- A la fecha de la evaluación no se había capacitado ningún auditor externo de Sistemas de Gestión de Calidad o de Gestión Ambiental. Dicha capacitación puede afectar a los objetivos de certificación de empresas en Sistemas de Gestión de Calidad y Gestión Ambiental (Componente III) si no existe suficiente número de auditores para atender la demanda. No obstante, al ser la demanda menor a la prevista inicialmente (ver Componente II), la falta de capacitación de auditores externos está teniendo efectos negativos menores de lo esperado.
- Se ha conseguido el objetivo previsto en lo relativo a la capacitación de formadores/consultores en SGC y SGA, aunque la misma se realizó a principios del año 2001 (prevista para el 2000), lo que hubiera ocasionado desajustes (oferta / demanda) si la demanda hubiera reaccionado más rápidamente.
- Sobre la formación en mejoramiento continuo, la evaluación muestra que no se ha realizado tal actividad, que estando prevista para el año 2000, se encuentra pospuesta sine die. Este hecho puede afectar negativamente a la consecución del objetivo específico 2 (Componente III) relativo al porcentaje de implementación de nuevos procesos.
- Realizando una estimación del Grado de Cumplimiento del Programa, en lo que a este componente se refiere, puede cifrarse en un 33,3 % a la fecha de la evaluación.

1.3.3. Componente III: Implantación del Sistema

- En el momento actual de la evaluación los datos obtenidos reflejan la siguiente situación:
 - El número de empresas participantes en programas de implantación de sistemas de gestión con consultor/formador externo es aproximadamente la mitad del previsto (127 de 250), de las cuales el 80% tiene menos de un 25% de grado de implantación, el 14%, entre un 25% y un 50% de grado de implantación y el 6% restante más de un 50%.
 - Solamente 1 empresa ha superado la pre-auditoría de calidad, dato revelador si se compara con las aproximadamente 100 que deberían haberlo hecho a la fecha de la evaluación.
 - En cuanto a empresas con Sistemas de Gestión Ambiental, los datos son similares: no ha habido ninguna empresa que haya superado la pre-auditoría, de un total de 11 previstas. Cabe recordar que en el Componente I no se ha capacitado ningún auditor interno de Gestión Ambiental aunque sí existen formadores externos capacitados en Gestión Ambiental.
 - Dado que el plazo medio previsto de implantación es de 12 meses, y que los trámites para la contratación de la consultoría (OEI y perfeccionamiento de las PYME) conllevan plazos muy largos (entre 12 y 21 semanas), el plazo medio de implantación desde que la empresa decide la implantación del Sistema hasta que está en disposición de ser certificada es de entre 15 y 17 meses.

INFORME FINAL: DESARROLLO

- Por ello es muy crítico que la incorporación de las empresas al programa sea lo más temprana posible dentro de la planificación global, y por ello, cualquier retraso que se produzca en la incorporación de empresas al Programa (como el constatado en la evaluación) puede tener repercusiones negativas considerables en la consecución del objetivo de tener al final unas 340 empresas certificadas en Calidad o Medio Ambiente.
- Teniendo en consideración estos datos, el tiempo disponible para la finalización del Programa y los plazos de contratación e implantación actuales, se estima difícil el conseguir los objetivos marcados relativos a número de empresas certificadas en Abril de 2004, especialmente en Gestión Ambiental. En el apartado de Recomendaciones se realizarán propuestas para corregir o minimizar la situación prevista a final de Programa.
- Respecto a la implementación de nuevos procesos, no hay evidencias de ello, aunque en el Marco Lógico no se cuantificaba tal objetivo. No obstante este resultado puede verse influido por el hecho de no existir todavía formadores/consultores externos capacitados en mejoramiento continuo (ver Componente II).
- En cuanto a la realización de pre-auditorías de producto, en la actualidad no se ha realizado ninguna, y según la Planificación, es en este entorno de fechas cuando debería iniciarse. En cualquier caso, solamente un 12% de las empresas asistentes a foros encuestadas ha manifestado interés por la calificación/certificación del producto, y el número de empresas definido en el Memorandum del Programa, 200, parece difícilmente alcanzable.
- Realizando una estimación del Grado de Cumplimiento del Programa, en lo relativo a este Componente, puede cifrarse éste en un 8,5 % a la fecha de la evaluación.

1.3.4. Componente IV: Transferencia de conocimiento y monitoreo

- Aunque los indicadores establecidos para los objetivos específicos de este componente no son cuantitativos, puede considerarse que en lo relativo a la definición de la Estrategia de Mercadeo orientada a las PYMES en relación con la certificación de calidad y medio ambiente, la planificación de la transición a la norma ISO 900:2000 y la definición de una marca común de la red, el objetivo ha sido alcanzado.
- No ocurre lo mismo con el objetivo de monitoreo continuo de los participantes en el programa (tanto empresas como formadores/auditores externos), cuyo sistema de gestión no está definitivamente implementado. Puede considerarse un grado aproximado de cumplimiento de este indicador del 50%.
- El Grado de Cumplimiento del Programa, en lo relativo a este Componente, puede cifrarse en un 75%.

1.3.5. Resumen

- La situación descrita en estas conclusiones se refleja en el siguiente cuadro

COMPONENTES	GRADO CUMPLIMIENTO Respecto a intermedio
COMPONENTE I	75.1 %
COMPONENTE II	33.3 %
COMPONENTE III	8.5 %
COMPONENTE IIII	75 %

INFORME FINAL: DESARROLLO

2. ANÁLISIS DEL GRADO DE DESEMPEÑO

2.1. Introducción

Este análisis consiste en la evaluación del grado de desempeño del Programa CYGA y responde a la metodología de evaluación señalada en el ANEXO A del Libro de ANEXOS, donde figura la misma con el nivel de detalle suficiente.

2.2. Desarrollo

En el ANEXO B: LIBRO DE ANEXOS. Resultados de la evaluación, se adjunta una tabla que recoge para cada Componente los resultados de evaluar las categorías de evaluación definidas en la citada Metodología.

Paralelamente se consideran, para las conclusiones desarrolladas en el apartado siguiente los resultados obtenidos del análisis precedente (Grado de cumplimiento de objetivos específicos).

Ahora bien, la consultora internacional no ha podido disponer de toda la información necesaria para realizar la evaluación en los términos allí reflejados. Ello se deriva de que en el Marco Lógico original no se definió el FIN y el PROPÓSITO del Proyecto, con la consecuente falta de despliegue del mismo, ya que la Unidad Ejecutora no consideró que debía realizar tal actividad. En las recomendaciones se cita de forma expresa la necesidad de que el FIN y el PROPÓSITO del Programa queden debidamente definidos con anterioridad a su comienzo.

2.3. Conclusiones

Se presentan a continuación las conclusiones agrupadas por categorías de evaluación:

2.3.1. Cobertura

- **Cobertura del Mercado Pymes:** Es superior a la especificada en el Marco Lógico en lo relativo a la *difusión*, donde el programa ha alcanzado al doble de empresas previstas en un número de ciudades significativamente mayor al establecido inicialmente.
- No obstante, la cobertura en la fase de *inducción*, no puede calificarse de adecuada, debido a que es necesario distinguir:
 - Inducción en Sistemas de Gestión de Calidad, donde los resultados obtenidos sí presentan una cobertura adecuada.
 - Inducción en Sistemas de Gestión Ambiental, donde la cobertura es inferior a la diseñada inicialmente al no haber progresado esta actividad en la forma prevista, tal y como queda recogido en el apartado anterior de este Informe.
- Respecto a la Consultoría (y en términos de Sistemas de Gestión de Calidad) es de destacar que la cobertura alcanzada por el Programa se concentra significativamente en empresas del sector servicios (65%), por encima del sector manufacturero (32%).
- Por todo ello, y en términos generales, se puede concluir que la cobertura del Programa al Mercado de las PYMES, no ha sido la adecuada, siendo necesario un mayor avance en la inducción en Sistemas de Gestión Ambiental y, consecuentemente en lograr la cobertura prevista.

INFORME FINAL: DESARROLLO

- **Cobertura del Mercado de docentes, auditores y consultores:** Al igual que en el caso anterior hay que distinguir entre las actividades que han progresado adecuadamente (formadores en Sistemas de Gestión de Calidad y formadores en Sistemas de Gestión Ambiental), donde la cobertura es mayor a la inicialmente prevista, y aquellas donde el progreso ha sido nulo (formadores en mejoramiento continuo), donde consecuentemente el Programa no ha conseguido proporcionar cobertura alguna.
- En consecuencia, la **Cobertura del Programa** no puede considerarse adecuada, pero ello debido no tanto a deficiencias en el diseño del Programa como en su implementación, ya que la cobertura se ha visto reducida porque el grado de avance en determinadas actividades no ha sido el planificado.

2.3.2. Impacto

➤ **Impacto del Programa sobre la Demanda:**

El Programa ha generado una Demanda de actividades de capacitación, consultoría y certificación, que responde a unas necesidades latentes dada la situación de competencia y globalización crecientes en los diferentes mercados en que las PYMES colombianas están compitiendo, tal como se describe en el Memorandum de Donantes. El impacto global, no obstante, no ha sido el ideal porque no se ha generado una demanda acorde a las expectativas del Programa.

Respecto al impacto específico sobre las empresas involucradas en el Programa, en el momento actual no es posible medirlo, ya que el grado de avance en la implementación de los Sistemas es muy reducido en Gestión de Calidad y nulo en Gestión Ambiental.

No obstante, se pueden realizar las siguientes consideraciones:

- Impacto de la implementación del Sistema de Gestión de Calidad. Las encuestas realizadas indican que la práctica totalidad de las empresas que han comenzado la implantación prevén cambios significativos en sus indicadores de gestión atribuibles al Programa: mejoras tecnológicas, comerciales y financieras. El potencial de mejoramiento de las empresas es muy elevado, por lo que la aplicación de las técnicas de gestión implícitas en los Sistemas de Calidad aportará progresos ostensibles.
- Impacto de la implementación del Sistema de Gestión Ambiental: No es previsible alcanzar impactos significativos dado el grado de avance de las actividades relacionadas.
- La metodología de medición de impacto del BID está siendo utilizada adecuadamente por el Programa, por lo que será factible hacer mediciones del impacto logrado por el mismo una vez haya concluido.

➤ **Impacto del Programa sobre la Oferta:**

Desde un punto de vista global, el Programa ha creado un núcleo de profesionales capacitados y dispuestos a atender las necesidades de una demanda de servicios de formación y consultoría. No es el caso de los auditores externos de calidad y medio ambiente, que todavía no han sido cualificados.

Sin embargo, su grado de intervención en el mercado está siendo variable, ya que:

- El programa ha desarrollado la capacitación de formadores/consultores en Sistemas de Gestión Ambiental, pero estos no se han incorporado al mercado, al no haberse generado un nivel de demanda suficiente.
- En el segmento de formadores/consultores en Sistemas de Gestión de Calidad, solamente un 26% de los profesionales/empresas capacitados están actuando en el contexto del Programa. Esto es debido a que no se ha generado la demanda suficiente para la oferta existente, ya que las actividades de concientización realizadas no han dado el resultado esperado, lo que ha hecho que aunque la propuesta del Programa a los profesionales y empresas de consultoría/formación sea atractiva, no se vea impulsada por un mercado potencial suficientemente grande.

INFORME FINAL: DESARROLLO

- En cualquier caso, el impacto del programa sobre la oferta debe ser matizado, ya que de los consultores que están actuando en el mercado, el 50% corresponde a empresas y profesionales con una actividad consistente anterior al inicio del Programa.

➤ **Impacto del Programa considerando las actividades realizadas hasta la fecha:**

- Hasta la fecha se han realizado diversas actividades tanto de oferta como de demanda: capacitación, etc.
- No obstante, no ha sido posible medir la repercusión del impacto sobre la toma de decisiones de los empresarios, dado el escaso grado de avance del Programa.
- En consecuencia el **Impacto del Programa** sobre el mercado no puede considerarse adecuado al no haberse generado una demanda suficiente a la que poder atender con la oferta capacitada.

2.3.3. Sostenibilidad

- Dado que el impacto del Programa no ha sido el esperado, parece prematuro evaluar la sostenibilidad de los logros alcanzados.

➤ No obstante y en relación con la demanda:

- En cuanto a la sostenibilidad financiera de los Sistemas de Gestión de Calidad que han comenzado su implantación, no es posible realizar en la actualidad una evaluación al no conocer el impacto real en las empresas. Sin embargo se estima que a medio/largo plazo va a permitir una autofinanciación de los Sistemas, ya que la reducción de costes de no calidad y operación va a compensar los costes de mantenimiento del Sistema.
- En el corto plazo, la sostenibilidad se ve comprometida, al no existir la percepción en las PYMES de la necesidad de destinar fondos para mantener el Sistema, por lo que se hace imprescindible el aporte a corto plazo de fondos para apoyar el mantenimiento del Sistema en las empresas.
- No obstante, el impacto creado en el Mercado por el Programa, va a facilitar la sostenibilidad de los Sistemas implantados al existir un nivel superior de concientización sobre la necesidad de disponer de un Sistema de Calidad para competir en el mercado internacional.

- En cuanto a la sostenibilidad de las firmas y personas especialistas, cabe indicar que los agentes que han participado hasta el momento, han incrementado su volumen del negocio inicial por pertenecer a la base de datos del Programa. Hay que considerar, además, el efecto de la experiencia que están acumulando lo que les permite ser más competitivos dentro de su mercado. A esto se añade que están recuperando la inversión que supuso la capacitación inicial. Estas consideraciones favorables no se dan en el resto de empresas que todavía no han intervenido en el programa y que hace que su posición competitiva sea cada vez menos ventajosa.

- Por último y considerando la sostenibilidad del Programa a partir de la operativa de la Gestión de la Unidad Ejecutora, cabe considerar:

- La consultoría internacional no ha podido constatar la existencia de una estrategia de salida (Exit Strategy) definida por la Unidad Ejecutora, por lo que es difícil valorar la sostenibilidad del Programa bajo criterios de operativa de su gestión. En este sentido se dispone de la siguiente información para valorar dicha categoría de análisis:

- Estado de los Convenios firmados a la fecha, información que queda reflejada en el Anexo 5 del Informe Final: Libro de Anexos.
- Estado del Presupuesto de Ingresos: Existe una Estimación de Ingresos en el Marco Lógico, tal y como queda reflejado en el Anexo 4 del Informe Final: Libro de Anexos.

INFORME FINAL: DESARROLLO

- La información sobre gastos e ingresos no está lo suficientemente elaborada por la Unidad Ejecutora, tal como queda reflejado en el análisis de la Información Financiera [apartado 3.3.2]
- A pesar de todo ello y, tal y como se deriva de la información financiera recogida en el Anexo 4 del Informe Final: Libro de Anexos y de su análisis en el capítulo 3 de este Informe, el Programa, no está generando los ingresos previstos.

➤ En consecuencia el Programa será sostenible a medio/largo siempre y cuando se tomen las medidas pertinentes a corto plazo, ya que en el momento actual la sostenibilidad se encuentra comprometida.

2.3.4. Coste-Beneficio

- Esta categoría de análisis es objeto de desarrollo más amplio en el capítulo 3 de este Informe. Al respecto, es necesario considerar:
 - La posibilidad de realizar un análisis en términos de coste - beneficio implica que la Unidad Ejecutora disponga de datos cuantificables sobre costes y beneficios, así como de un desglose de los mismos con el nivel de detalle suficiente.
 - La Unidad Ejecutora dispone de datos sobre Gastos (Presupuesto de Gastos) e Ingresos (ingresos por venta de ejemplares ISO), pero sin el nivel de desglose suficiente para concluir en datos comparativos.
 - En consecuencia, la consultora internacional presenta un análisis basado en términos de coste por realización y recomienda el desglose de dicha información para futuras evaluaciones intermedias así como incorporar la necesidad de la gestión de esta información en el Marco Lógico de los futuros Programas.

2.3.5. Resumen

- La situación descrita en estas conclusiones se refleja en el siguiente cuadro:

		Sistema Gestión Calidad	Sistema Gestión Ambiental
Implantación	Concientización	MUY ALTA	
	Cobertura	ALTA	NULA
	Impacto	MEDIO	NULO
	Sostenibilidad	BAJA	No aplica

INFORME FINAL: DESARROLLO

3. ANÁLISIS DE LA EFICIENCIA DE LA UNIDAD EJECUTORA

3.1. Introducción

Este análisis consiste en la evaluación de la eficiencia de la Unidad Ejecutora y responde a la metodología de evaluación señalada en el ANEXO A del Libro de ANEXOS, donde figura la misma con el nivel de detalle suficiente.

3.2. Desarrollo

En ANEXO B del LIBRO DE ANEXOS: Resultados de la evaluación, se adjunta una tabla que resume la eficiencia de la Unidad Ejecutora poniendo en relación los aspectos financieros y operativos.

Así [m7]mismo y siguiendo la metodología de evaluación, se incluye el análisis del Diseño y Metodología y el de la Gestión de Calidad, ya que la eficiencia de la Unidad Ejecutora está basada en criterios metodológicos, financieros y operativos, así como de gestión de la calidad del programa que ejecuta.

Paralelamente se consideran, para las conclusiones desarrolladas en el apartado siguiente los resultados obtenidos del análisis precedente (Grado de cumplimiento de objetivos específicos).

3.3. Conclusiones

3.3.1. Diseño y metodología

- El diseño y la metodología del Programa han sido revisados para muchas de las actividades. Por ejemplo: el contenido y duración de las jornadas de difusión y de los cursos de capacitación. Esta revisión ha tenido el objeto de adaptarse a las necesidades del Programa y se considera necesaria y positiva.
- La metodología para seleccionar las empresas es correcta al utilizar criterios tanto cualitativos como cuantitativos que garantizan un adecuado compromiso con el Programa.
- La metodología para seleccionar consultores es buena, pero la gestión posterior de los mismos a través de la base de datos no está siendo correcta al no disponer de la base de datos actualizada. La metodología prevista para evaluar las empresas de formación al final del segundo año no ha sido llevada a la práctica tal y como preveía el Marco Lógico.
- La base de datos existente no cumple la metodología prevista al no ser una base de datos unificada de la red (INCOTEC, SENA y PROEXPORT).

3.3.2. Gestión Financiera y Operativa

- A priori la gestión operativa y financiera del Programa se puede considerar adecuada, al disponer de la organización, sistemas, procesos y recursos válidos para el mismo y contar con la infraestructura técnica y humana de ICONTEC.
- No obstante, el análisis de la eficiencia financiera y operativa realizado, y que relaciona el grado de cumplimiento del Programa, desagregado por componentes, con el consumo de recursos, arroja las siguientes conclusiones:
 - El rendimiento de los recursos aplicados a las operaciones implicadas en el Programa está siendo inferior al previsto en la planificación inicial, aproximadamente la mitad (Eficiencia Operativa: 0,47 sobre 1)

INFORME FINAL: DESARROLLO

- No obstante, no se muestra igual en todos los componentes. Así, en el componente III (Implantación de Sistemas) es especialmente negativo, ya que el rendimiento de los recursos solo alcanza al 20 % del estándar.
- Aunque estos datos son provisionales y son más significativos a medida que el Programa avanza, sí sirven para predecir que, de no tomar medidas encaminadas a aumentar la eficiencia operativa y financiera del Programa, los resultados al final del mismo serán insatisfactorios.

Todo ello se deriva del análisis realizado conforme se muestra en el ANEXO B – III del Libro de Anexos: Resumen de resultados del análisis de la eficiencia de la Unidad Ejecutora, citado en el apartado 3.2. de este capítulo.

Tal y como puede observarse, en dicho análisis se compara:

- El grado de cumplimiento de cada componente (por agregación del grado de cumplimiento de cada Objetivo Específico que lo compone).
- El grado de consumo de recursos.

El grado de cumplimiento de cada componente ha sido analizado en el capítulo precedente de este Informe. El grado de consumo de recursos se desprende del análisis de la información financiera reflejado en el Anexo 4 del Libro de Anexos y cuyas principales conclusiones se resumen a continuación.

3.3.2.1 Análisis financiero: Consideraciones previas

Para el análisis del Presupuesto de Gastos se parte de los siguientes datos:

- Presupuesto de Gastos, existiendo dos variables a considerar:
 - Presupuesto para todo el periodo que abarca el Programa (en adelante presupuesto total): Dicho presupuesto es el que figura en el Marco Lógico o bien el Presupuesto actual, en el caso en que la Unidad Ejecutora haya realizado modificaciones al mismo.
 - Presupuesto asignado para el periodo de evaluación (en adelante presupuesto periodo): Dicho presupuesto ha de ser calculado por la Unidad Ejecutora a partir de los datos del Marco Lógico donde figura el presupuesto asignado para cada año del Programa con el nivel de detalle suficiente.
- Desembolsos realizados por los diferentes Organismos aportantes durante el periodo.
- Presupuesto consumido por la Unidad Ejecutora en la realización de las actividades del Programa (en adelante consumido / consumido real): El presupuesto consumido es aquel que está asignado a una partida concreta en el Estado de Cuentas de la Unidad Ejecutora.

A partir de estos datos, la información relevante es concluir en el porcentaje de consumido sobre el presupuesto total y/o del periodo para las distintas actividades realizadas, al objeto de comparar esta información con el grado de avance de dichas actividades (eficiencia en términos de coste por realización o por resultados obtenidos hasta el momento).

Es decir, se compara, como medida de eficiencia:

- El porcentaje de presupuesto (total y periodo) que ha sido consumido en el cumplimiento de las actividades del Programa, como medida de los recursos financieros invertidos en la consecución de las mismas.
- Grado de avance de las distintas actividades.

Para que esta medida sea válida es necesario disponer de:

- El Presupuesto de Gastos debidamente actualizado (total y periodo) que incorpore todos las modificaciones derivadas de las revisiones que la Unidad Ejecutora haya realizado al Marco Lógico y, por ende a los indicadores que figuran en el mismo (presupuesto dimensionado adecuadamente).

INFORME FINAL: DESARROLLO

- La estimación del Grado de avance de cada una de las actividades del periodo, proyectada para el periodo de evaluación.

Esta medida sirve, así mismo, para analizar la probabilidad de alcanzar los objetivos fijados para el final del periodo y para estimar la adecuación de las prioridades, y se complementa con:

- La información derivada del análisis de estado de ingresos.
- La información derivada de los desembolsos realizados (porcentaje de desembolsos que han sido solicitados para realizar el Presupuesto) por los distintos Organismos Aportantes. Esta información es la utilizada en el momento actual por el BID/FOMIN en los cuadros que resumen la situación de los Proyectos del Cluster. No obstante y, como se deriva de todo lo expuesto, es aconsejable reflejar un mayor detalle al objeto de concluir en una visión más amplia de la gestión de los Proyectos.

Como consecuencia de todo lo anterior, cabe concluir que:

1. La información derivada del Presupuesto de Gastos es un input para medir la eficiencia en términos de coste por realización.
2. La Unidad Ejecutora debe mantener actualizado el Presupuesto de Gastos para hacer posible dicha medición.
3. El consumido será el 100% de lo presupuesto para el periodo considerado, siempre y cuando el presupuesto esté debidamente dimensionado y el grado de avance sea el previsto.

3.3.2.2 Conclusiones sobre Información Financiera CYGA

- El Programa, hasta la fecha, se ha financiado principalmente con aportes locales, en detrimento de los desembolsos previstos para el BID/FOMIN (9.24 % para todo el Programa y 20.59% si se considera el periodo de evaluación).
En todo caso, los desembolsos realizados para el Programa se encuentran por debajo de lo previsto. Así, y considerando el periodo, lo desembolsado no llega al 60 % del Presupuesto (59.09%), lo que en principio ya denota un retraso en la realización de las actividades correspondientes al mismo.

NOTA: Se está considerando que si las actividades hubieran sido realizadas conforme al cronograma previsto en el Marco Lógico, la Ue hubiera gastado lo presupuestado para las mismas en dicho Marco Lógico, y en consecuencia, los desembolsos para su financiación tendrían que haber sido ejecutados.

- El Presupuesto de Gastos no está debidamente actualizado. Así, por ejemplo: la aportación de PROEXPORT no está presupuestada ni por periodos ni por partidas, no existe un presupuesto desglosado por periodos, ni existe un análisis documentado de las desviaciones encontradas en el presente análisis.
- El nivel de gasto (grado de consumo de recursos) para cada componente no alcanza en ningún caso el 100%, considerando que hay actividades que deberían haber finalizado en el periodo de la evaluación, se constata el retraso detectado inicialmente.

NOTA: Se está considerando que si las actividades hubieran sido realizadas conforme al cronograma previsto en el Marco Lógico, la Unidad Ejecutora hubiera gastado lo presupuestado para las mismas en dicho Marco Lógico.

- El nivel de gasto (grado de consumo de recursos) es muy inferior al previsto (18,54%) en lo relativo a las partidas que no recogen las actividades del Programa (Unidad Ejecutora, Logística, Evaluaciones e imprevistos).

Ello denota que el Presupuesto no se encuentra actualizado, ya que las mismas si bien están relacionadas con el grado de avance no dependen directamente del mismo.

INFORME FINAL: DESARROLLO

- La Unidad Ejecutora no está gastando por periodos conforme a lo presupuestado. Así, para el periodo de evaluación no se alcanza el 55 % (53.85%). El periodo 1 (Abril/00 a Marzo/01) ya presenta un desfase importante (30.06%) que reitera la apreciación inicial de retraso.
- La Unidad Ejecutora no dispone de un Presupuesto de Ingresos ni consecuentemente, de un seguimiento del mismo. Existe una Estimación de Ingresos que ha sido recogida del Marco Lógico por la consultora internacional y datos aislados de los ingresos que tras su solicitud a la Ue han sido facilitados por la misma y cuyo origen es la venta de Ejemplares de los libros ISO publicados (35.000 \$ USA aprox.), sin contemplar ningún otro aspecto (capacitación de auditores externos, capacitación de formadores, tal y como menciona el Marco Lógico).
- Dicha información no está lo suficientemente elaborada por la Unidad Ejecutora para concluir de forma precisa en una comparativa gastos / ingresos. No obstante, sí cabe afirmar que el Programa no está generando los ingresos previstos y, por ende, la Sostenibilidad del mismo se encuentra comprometida.

3.3.3. Gestión de la Calidad

- El Programa dispone de un Sistema de Gestión de Calidad documentado, en estado de borrador. No obstante, existen ediciones definitivas de algunos procedimientos, cuya sistemática ya se está aplicando.
- No obstante, no se está aplicando un proceso de mejoramiento continuo y de tratamiento de no conformidades y administración de reclamaciones de forma sistemática.
- La razón es la falta de dedicación por parte de la Unidad Ejecutora a la implantación del Sistema de Gestión de Calidad definido, priorizando otras tareas que sí estaban contempladas en el diseño original del Programa.

INFORME FINAL: DESARROLLO

4. RECOMENDACIONES

Las recomendaciones que se presentan son resultado de:

- Las conclusiones obtenidas en esta evaluación intermedia.
- La experiencia de Soluziona Calidad y Medio Ambiente en programas similares en América Latina, tales como:
 - Programas Integrales:
Programa MERCOSUR de la Unión Europea (DG IB - Contract ALA 93/15). Programa destinado al diseño, capacitación, desarrollo y gestión de Sistemas de Calidad en Uruguay, Argentina, Paraguay y Brasil.
 - Programas orientados a la oferta:
Programas de Capacitación - Diseño y ejecución de la capacitación en materia de calidad y medio ambiente para:
 - Asociación de Escuelas e Institutos Técnicos de Argentina ORT
 - Ministerio de Industria y Comercio de la República Checa (Programa PHARE)
 - Por el lado de la demanda:
Programa de sensibilización e implementación de normas ISO 9000 y 14000 para la Asociación de Industrias Metalmeccánicas Chilenas (ASIMET).
- Las experiencias en programas similares en España:
Ministerio de Industria y Energía:
 - Plan Nacional de Calidad Industrial (1991-1996): Implantación de Sistemas de Calidad en desarrollo del Plan Nacional de Calidad Industrial, fases I y II.
 - Iniciativa ATYCA (1997 - 1999): Implantación de Sistemas de Calidad en desarrollo del Plan Nacional de Calidad, fase III.
 - Miembros de los Comités de Inspección y Acreditación para normas de regulación de seguridad industrial nacional.
 - Servicios de Auditoría en 17 países en desarrollo del decreto español de normalización, acreditación y estandarización para evaluar los sistemas de calidad de empresas no españolas. (300 empresas)
ENAC: Entidad Nacional de Acreditación.
 - Asesores del Comité Técnico de Entidades de Inspección.

Los principales retos y dificultades a los que se enfrenta el Programa CYGA a la fecha de la Evaluación Intermedia quedan resumidos como sigue:

1. La constatación de que la demanda real de consultoría, formación, auditoría y certificación de Sistemas de Gestión, ha sido menor que la prevista, confirmándose el riesgo identificado en el diseño original del Programa.
2. La Sostenibilidad del Programa se encuentra comprometida, especialmente a corto plazo, 1-2 años después de su finalización.
3. La oferta no se encuentra adecuadamente dimensionada, estructurada y gestionada para la demanda prevista.

INFORME FINAL: DESARROLLO

4. La eficiencia operativa y financiera estimada en la evaluación no alcanza los estándares de diseño del Programa.
5. El cumplimiento de los indicadores del Programa relativos a la implantación de Sistemas de Gestión, la mejora de procesos y productos se encuentra comprometido, es decir el consumo de los recursos [ejecutado] no está dando el resultado previsto [grado de cumplimiento de actividades] que está implícito en el diseño del Marco Lógico

Todo lo mencionado anteriormente genera gran incertidumbre en la consecución del objetivo último del Programa y en el correcto desempeño del mismo en el momento actual.

La consultora internacional propone el siguiente paquete de medidas para tratar dichos aspectos:

4.1. Medidas destinadas a aumentar la Demanda

4.1.1. Dimensionar y caracterizar la demanda potencial.

Descripción: Realizar un estudio de mercado que proporcione información sobre los segmentos y dimensión real del mercado potencial existente y que permita definir acciones concretas para ofrecer los servicios del programa en dicho mercado.

4.1.2. Establecer una red de promotores del Programa

Descripción: Establecer acuerdos de colaboración con la red de empresas y profesionales formadores y consultores de la Base de Datos para que realicen funciones de promoción, captación y representación de los servicios que ofrece el Programa, a cambio de una contrapartida. La naturaleza y fórmula de esta contrapartida puede ser variada: económica/ no económica, una comisión/una autorización para negociar en exclusiva el contrato con la empresa contactada, un estatus o reconocimiento especial y visible en la base de datos, etc.

4.1.3. Firma de convenios con asociaciones empresariales, profesionales o empresas locomotoras

Descripción: Continuar con la iniciativa de alcanzar acuerdos de colaboración con asociaciones y empresas colaboradoras orientados a la incorporación en el Programa de grupos homogéneos de empresas con un tamaño significativo. Esto reducirá el esfuerzo de prospección de mercado y dará como resultado un mejor aprovechamiento de los recursos.

4.2. Medidas destinadas a garantizar la sostenibilidad del programa

4.2.1. Involucración de la Administración Pública

Descripción: establecer los contactos a los niveles oportunos para que la Administración Pública defina políticas, planes y programas de promoción de la calidad y el medio ambiente en el tejido empresarial del país, dotándolos de económicamente con los correspondientes presupuestos. Solicitar que la Administración Pública fomente la coordinación de los diferentes programas con objetivos compartidos existentes con la finalidad de aprovechar al máximo los recursos.

INFORME FINAL: DESARROLLO

4.3. Medidas destinadas a garantizar un adecuado ajuste entre oferta y demanda

4.3.1. Mejora de la gestión de la oferta

Descripción: Establecer un sistema de gestión y monitoreo de la actuación de las empresas y profesionales consultores, formadores y auditores que garantice una adecuada gestión del desempeño de la oferta en su relación con la demanda a la vez que disminuya la concentración de la actividad del Componente III en un número reducido de firmas. El monitoreo consistiría en la evaluación del desempeño de los integrantes de la base de datos y su correspondiente calificación. La gestión podría ir orientada a que la Unidad Ejecutora intervenga en los procesos de contratación de consultoría de forma que se reduzca una excesiva concentración en determinadas firmas que se conviertan en cuellos de botella para el programa.

4.4. Medidas destinadas a aumentar la Eficiencia de la Unidad Ejecutora

4.4.1. Modificar el sistema de control de gestión del programa.

Descripción: Definir un sistema de indicadores de gestión que proporcione información sobre los indicadores del desempeño relevantes para el seguimiento del programa. Dichos indicadores podrán ser indicadores de resultado y otros podrán ser indicadores de causa o inductores de actuación. Por ejemplo: número de empresas certificadas, ratio de eficiencia operativa, desvío de recursos consumidos sobre presupuestado, etc. Es muy importante que entre dichos indicadores figuren algunos que relacionen la consecución de los objetivos o la realización de las actividades con el consumo asociado de recursos, ya que es la mejor forma de prevenir desvíos en la eficiencia operativa y económica. El sistema de control de gestión deberá definir las frecuencias de medición, los responsables y el método de reporte. Así como la metodología de análisis y de toma de decisiones. En las condiciones actuales el sistema de control debería considerar un seguimiento muy frecuente, al menos con una periodicidad bimestral.

4.5. Medidas destinadas a asegurar el cumplimiento de los indicadores relativos a los sistemas de gestión, mejora de procesos y productos al final del Programa

4.5.1. Aplicación de las actuaciones sobre demanda y oferta ya definidas (Sistemas de Gestión de Calidad y Medio Ambiente)

Descripción: se considera que los objetivos de certificación de los sistemas de gestión referidos se cumplirán si se genera la demanda prevista en el programa y con un necesaria antelación, para lo cual se deben aplicar las medidas descritas en 4.1 y 4.3. Para ello hay que realizar una replanificación exhaustiva de las actividades para los próximos meses que restan para finalizar el programa.

4.5.2. Apoyo complementario a las empresas certificadas por los consultores de mejoramiento continuo.

Descripción:

- Impartición de cursos a 80 formadores en mejoramiento continuo.
- Posibilitar que dichos formadores ofrezcan sus servicios en empresas certificadas como facilitadores de grupos de mejoramiento.

4.5.3. Realización de planes de mejoramiento de producto

Descripción: Para elaborar un plan de mejoramiento de producto puede aplicarse la siguiente secuencia:

- La empresa interesada informa al consultor sobre su catálogo de productos, adelantando o comunicando las características técnicas y prestaciones del mismo.
- El consultor selecciona la norma internacional aplicable más adecuada en función de las características del producto y los requisitos técnicos del mercado al que va dirigido.
- Se comparan los requisitos de la norma con las características del producto y se define un plan de acción (con estimación de costes) para la eliminación de las discrepancias encontradas.
- Se informa a la empresa sobre posibilidades y mecánica de certificación del producto en caso de que éste cumpla las especificaciones.

El Plan de Acción para la implantación de las recomendaciones descritas se presenta en el capítulo siguiente de este Informe, donde igualmente consta un detalle mayor de los indicadores referidos en el apartado 4.4.1.

Así mismo y en relación con dichas recomendaciones es necesario considerar:

1. Recomendación 4.3.1: Se considera necesaria la intervención de la Unidad Ejecutora en los procesos de contratación de consultoría, ya que el mercado no está lo suficientemente maduro para asignar los recursos de forma correcta. Ello a pesar de la consecuente pérdida de contribución al desarrollo competitivo del mercado.
Así, tal y como se refleja en este Informe, el mecanismo de mercado actual está llevando a una concentración de trabajos por el lado de la oferta (los trabajos están concentrados en unas pocas firmas, no superándose el 50 %).
2. No obstante lo anterior, es necesario analizar la forma en que mejor pueda influirse en la disminución de dicha concentración, reconsiderando el papel de la Unidad Ejecutora en entornos con un mercado no maduro. Así, por ejemplo la contratación de un mayor número de Ejecutivos de Cuenta con la misión principal de control y seguimiento de los proyectos que asistan a la promoción y monitoreo de la implantación.
3. Recomendación 4.4.1: Dado el atraso en la ejecución del Programa, reflejado en los capítulos precedentes, se considera de vital importancia la implantación de un Sistema de Indicadores en los términos establecidos en esta recomendación.

Paralelamente, la consultora internacional plantea las siguientes recomendaciones aplicables a la operativa del BID:

4.6. Medidas relativas a la utilidad de la información financiera presentada en el Informe Final.

4.6.1. Medidas correctivas en el Diseño

- Incluir en el Diseño de futuros proyectos la necesidad de que la Unidad Ejecutora realice un seguimiento que le permita conocer el grado de consumo de recursos desglosado por partidas y años, tal y como se refleja en el Anexo 4 del Informe Final: Libro de Anexos.
- Definir la obligatoriedad de que toda modificación del Marco Lógico, tanto en plazos, actividades y/o presupuesto, sea autorizada por el BID.
- Aplicar la política de que todo gasto presupuestado no ejecutado en el periodo correspondiente del Marco Lógico, necesite la no objeción del BID previa justificación de la Unidad Ejecutora.
- Incluir, igualmente, en el Diseño de futuros proyectos la necesidad de que la Unidad Ejecutora disponga del estado de ingresos reales a partir de la estimación de ingresos que figura en el Marco Lógico.
- Disponer de una Base de Datos a nivel de Cluster que incorpore dichos porcentajes, al objeto de disponer de una información comparativa.
- Analizar la posibilidad de trabajar en términos de "coste unitario", al objeto de que dicha comparativa aporte más información.

En todo caso se trata de que la Unidad ejecutora disponga de un Presupuesto actualizado para la ejecución del Programa, considerando en dicha actualización las modificaciones realizadas al Marco Lógico y por ende, a los indicadores que figuran en el mismo, así como información estimada y real sobre ingresos (tanto fuentes directas como indirectas), al objeto de concluir en una estrategia de salida (Exit Strategy) objetiva y cuantificada.

Ello supone, como punto de partida:

- La definición del Fin y Propósito del Proyecto del Marco Lógico.
- El despliegue del Marco Lógico a partir del Fin y Propósito definidos inicialmente.
- La actualización de dicho Marco Lógico.

4.6.2. Medidas de monitoreo del programa

- Incluir el Seguimiento del Estado del Presupuesto de Gastos y el Estado de Ingresos en los términos reseñados más arriba, como una de las actividades que la Unidad Ejecutora ha de reportar al BID, así como la estrategia de salida (Exit Strategy) cuantificada.
- Incluir, igualmente, la necesidad de que todo Proyecto disponga del Marco Lógico actualizado, definiendo una sistemática de revisión común para todos los Proyectos del Cluster.

4.7. Medidas relativas a las categorías de análisis y su medición

4.7.1. Redenominación de conceptos:

La consultora internacional recomienda la redenominación de los siguientes conceptos:

- Cobertura
- Desarrollo de Mercado
- Coste Beneficio
- Sostenibilidad

En el momento actual se hace referencia a dichos conceptos como "indicadores". En la documentación correspondiente al Taller Clusters FOMIN celebrado el pasado Junio/02, se requiere a los participantes que presenten los logros de sus proyectos a través de resultados obtenidos y se cita textualmente: " los resultados deben referirse a los indicadores en cuatro metas principales: cobertura, desarrollo de mercado, eficiencia o costo-beneficio del gerenciamiento, y sostenibilidad)".

SOLUZIONA propone referirse a los mismos como "categorías de análisis", asignándoles la relevancia que el BID/FOMIN les ha otorgado en dicho Taller.

4.7.2. Medición de las Categorías de Análisis

Incluir para futuras Evaluaciones Intermedias la necesidad de la medición de las "categorías de análisis" de forma expresa, incorporando la descripción de cada una de ellas con el nivel de detalle suficiente en documento Anexo.

Igualmente, es aconsejable realizar una Guía destinada a enumerar y explicar la información que la Unidad Ejecutora ha de tener disponible para una buena Evaluación Intermedia, relativa a dichas "categorías de análisis", por ejemplo:

- Estructura detallada del Mercado al que va dirigido el Programa, en relación con el "impacto"
- Estrategia de salida, en relación con la "sostenibilidad"
- Etc.

Tanto las descripciones de las "categorías de análisis" así como la Guía mencionada podrían formalizarse en un documento que otras Organizaciones Internacionales ya tienen incorporado en su sistemática de Evaluación Intermedia (Ejemplo: Documento de Trabajo N. 8 de la Comisión de las Comunidades Europeas para "La evaluación intermedia de los Fondos Estructurales", así como una Lista de control del contenido de la evaluación intermedia.

En la Metodología presentada por SOLUZIONA la medición de dichas categorías de análisis está incluida en el Análisis 3. No obstante y a efectos de la presentación de resultados, se ha presentado de forma resumida en los Informes que recogen los mismos.

4.8. Medidas relativas a mejorar futuras evaluaciones intermedias

Datos requeridos de las Unidades Ejecutoras de los distintos Programas del Clusters para futuras Evaluaciones Intermedias

Durante la Evaluación se ha constatado la dificultad que supone la inexistencia de una metodología previa a la evaluación intermedia, debidamente formalizada por el BID/ FOMIN y conocida en profundidad por la Unidad Ejecutora.

Si bien la consultora internacional ha diseñado una metodología al efecto, la aplicación de la misma ha presentado algunas dificultades. Dichas dificultades se han visto materializadas en que la información puesta a disposición por la Unidad Ejecutora no se encontraba lo suficientemente elaborada ni con el nivel de detalle necesario para su aplicación.

5. PLAN GENERAL DE ACCIÓN PARA LA IMPLANTACIÓN DE RECOMENDACIONES AL PROGRAMA CYGA POR PUESTA DE INDICADORES.

5.1. Objeto

El objeto de este capítulo es describir las actividades que deberían realizarse para implantar adecuadamente las medidas propuestas (recomendaciones) por la consultora internacional como parte integrante de la Evaluación Intermedia realizada al Programa CYGA.

Así mismo se proponen indicadores concretos para la medida destinada a aumentar la Eficiencia de la Unidad Ejecutora.

5.2. Alcance

En cuanto a las actividades:

Este capítulo alcanza a las medidas propuestas por la consultora internacional como recomendaciones para solayar los principales retos y dificultades a los que se enfrenta el Programa CYGA descritos en el capítulo precedente. Las mismas y atendiendo al fin que persiguen, pueden clasificarse como sigue:

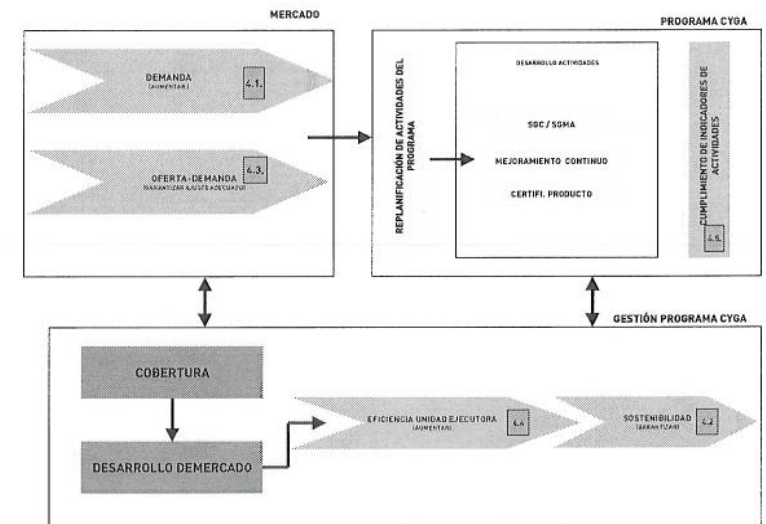
- Medidas destinadas a aumentar la Demanda (4.1).
- Medidas destinadas a garantizar la sostenibilidad del Programa (4.2).
- Medidas destinadas a garantizar un adecuado ajuste entre oferta y demanda (4.3)
- Medidas destinadas a aumentar la Eficiencia de la Unidad Ejecutora (4.4.)
- Medidas destinadas a asegurar el cumplimiento de los indicadores relativos a los sistemas de gestión, mejora de procesos y productos al final del Programa (4.5)

En cuanto a la organización:

Este capítulo aplica a la Unidad Ejecutora del Programa CYGA.

5.3. Interrelaciones

Para una correcta interpretación de este documento, se presenta la secuencia de las medidas objeto del mismo, así como sus interrelaciones.



5.4. PLAN DE ACCIÓN DE MEDIDAS CORRECTIVAS

5.4.1. Medidas destinadas a aumentar la Demanda

5.4.1.1 Dimensionar y caracterizar la demanda potencial.

Descripción: Realizar un estudio de mercado que proporcione información sobre los segmentos y dimensión real del mercado potencial existente y que permita definir acciones concretas para ofrecer los servicios del programa en dicho mercado.

Actividades a realizar:

- 1.- Realización de un estudio de mercado

Productos finales resultantes:

- 1.- Informe que recoge con el suficiente nivel de detalle la demanda para cada una de los servicios ofrecidos por el Programa, en concreto para aquellos cuyo grado de avance es inferior al previsto, como se recoge en la evaluación intermedia. Así:

- Demanda de Implantación en Sistemas de Gestión de la Calidad
- Demanda de Implantación en Sistemas de Gestión Ambiental
- Demanda de Certificación de Productos

Es aconsejable plantear diversos escenarios, ya que de la información resultante de esta actividad se deriva la replanificación de actividades para el resto del Programa.

5.4.1.2 Establecer una red de promotores del Programa

Descripción: Establecer acuerdos de colaboración con la red de empresas y profesionales formadores y consultores de la Base de Datos para que realicen funciones de promoción, captación y representación de los servicios que ofrece el Programa, a cambio de una contrapartida. La naturaleza y fórmula de esta contrapartida puede ser variada: económica/ no económica, una comisión/una autorización para negociar en exclusiva el contrato con la empresa contactada, un estatus o reconocimiento especial y visible en la base de datos, etc.

Actividades a realizar:

- 1.- Definir protocolo (términos de referencia) de colaboración con empresas
- 2 - Definir protocolo de colaboración con profesionales formadores y consultores de la Base de Datos
- 3 - Materializar los protocolos definidos con empresas y consultores concretos
- 4 - Reflejar en la Base de Datos de consultores el reconocimiento de consultor colaborador

Productos finales resultantes:

- 1.- Acuerdos de colaboración debidamente materializados

5.4.1.3 Firma de convenios con asociaciones empresariales, profesionales o empresas locomotoras

Descripción: Continuar con la iniciativa de alcanzar acuerdos de colaboración con asociaciones y empresas colaboradoras orientados a la incorporación en el Programa de grupos homogéneos de empresas con un tamaño significativo. Esto reducirá el esfuerzo de prospección de mercado y dará como resultado un mejor aprovechamiento de los recursos.

Actividades a realizar:

1. Establecer objetivos cuantitativos sobre convenios a firmar.
2. Hacer un seguimiento de la consecución de dichos objetivos.

Productos finales resultantes:

1. Convenios materializados, estado de los mismos y proyección futura, así como detalle de su incidencia financiera en el Programa.

5.4.2. Medidas destinadas a garantizar la sostenibilidad del programa

5.4.2.1 Involucración de la Administración Pública

Descripción: establecer los contactos a los niveles oportunos para que la Administración Pública defina políticas, planes y programas de promoción de la calidad y el medio ambiente en el tejido empresarial del país, dotándolos de económicamente con los correspondientes presupuestos. Solicitar que la Administración Pública fomente la coordinación de los diferentes programas con objetivos compartidos existentes con la finalidad de aprovechar al máximo los recursos

Actividades a realizar:

1. Definir acuerdos necesarios para la sostenibilidad del programa con el nivel de detalle suficiente.
2. Contactos con los niveles responsables de poder materializar los mismos.
3. Solicitar su puesta en práctica.

Productos finales resultantes:

1. Acuerdos alcanzados con la Administración.

5.4.3. Medidas destinadas a garantizar un adecuado ajuste entre oferta y demanda

5.4.3.1 Mejora de la gestión de la oferta

Descripción: establecer un sistema de gestión y monitoreo de la actuación de las empresas y profesionales consultores, formadores y auditores que garantice una adecuada gestión del desempeño de la oferta en su relación con la demanda a la vez que disminuya la concentración de la actividad del Componente III en un número reducido de firmas. El monitoreo consistiría en la evaluación del desempeño de los integrantes de la base de datos y su correspondiente calificación. La gestión podría ir orientada a que la Unidad Ejecutora intervenga en los procesos de

Actividades a realizar:

1. Analizar la forma de reducir la concentración de firmas.
2. Establecer un objetivo a alcanzar.
3. Realizar seguimiento de su consecución.

INFORME FINAL: DESARROLLO

Productos finales resultantes

1. Reducción de la concentración de firmas en el objetivo fijado.

5.4.4. Medidas destinadas a aumentar la Eficiencia de la Unidad Ejecutora

5.4.4.1 Modificar el sistema de control de gestión del programa.

Descripción: Definir un sistema de indicadores de gestión que proporcione información sobre los indicadores del desempeño relevantes para el seguimiento del programa. Dichos indicadores podrán ser indicadores de resultado y otros podrán ser indicadores de causa o inductores de actuación. Por ejemplo: número de empresas certificadas, ratio de eficiencia operativa, desvío de recursos consumidos sobre presupuestado, etc. Es muy importante que entre dichos indicadores figuren algunos que relacionen la consecución de los objetivos o la realización de las actividades con el consumo asociado de recursos, ya que es la mejor forma de prevenir desvíos en la eficiencia operativa y económica. El sistema de control de gestión deberá definir las frecuencias de medición, los responsables y el método de reporte. Así como la metodología de análisis y de toma de decisiones. En las condiciones actuales el sistema de control debería considerar un seguimiento muy frecuente, al menos con una periodicidad bimestral.

Actividades a realizar:

1. Definición de Sistema de Control de Gestión.
2. Aplicación y seguimiento del mismo.

Productos finales resultantes

1. Sistema de control de gestión del Programa.

5.4.5. Medidas destinadas a asegurar el cumplimiento de los indicadores relativos a los sistemas de gestión, mejora de procesos y productos al final del Programa

Actividades a realizar conforme a Replanificación de actividades realizadas.

INFORME FINAL: DESARROLLO

5.5. RELACION DE INDICADORES

Se citan a continuación los indicadores a partir de los cuales la Unidad Ejecutora podría definir su Sistema de control de Gestión del Programa CYGA.

Indicadores de resultado

- Número de empresas participantes en el Programa y su representación en el mercado
- Numero de consultores participantes y su representación en el mercado
- Número de empresas certificadas sobre el monto total del mercado
- Número de empresas que abandonan el Programa
- Etc.

Indicadores de causa o inductores de actuación

- Relación número de empresas participantes con número de empresas que se inscriben en el Programa
- Relación número de empresas participantes con número de empresas aceptadas (índice de aceptación en el Programa)
- Idem para las empresas rechazadas (índice de rechazo)
- Relación número de empresas que comienzan el Programa y que consiguen la certificación
- Tiempo medio de inicio de implantación (desde que la empresa se inscribe hasta que comienza la implantación)
- Numero de consultores participantes y su representación en el mercado
- Número de consultores que tienen actividad en el Programa
- Etc.

Indicadores de eficiencia operativa y económica

- Ratio de Eficiencia
- Desvío de recursos consumidos sobre presupuestado
- Etc.

Ver Análisis de Información financiera (Capítulo 3) y Resumen de Información Financiera (Anexo 4 del Libro de Anexos)

Indicadores relativos a la gestión de proyectos

Estos indicadores se presentan en términos de coste, pero igualmente pueden aplicarse en términos de gasto:

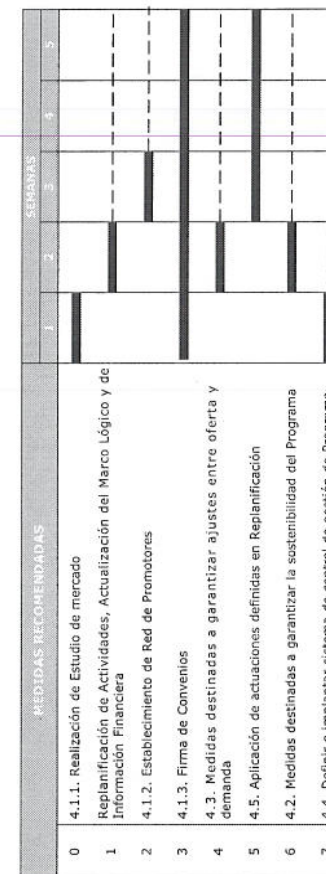
- Desviación en coste (DC): $DC = [CTE]P - [CTE]R$, donde $[CTE]P$ es el Coste Presupuestado del trabajo Ejecutado y $[CTE]R$ es el Coste Real del Trabajo Ejecutado.
- Desviación en Programa: (DP): $DP = [CTE]P - [CTP]P$, donde $[CTE]P$ es el Coste Presupuestado del Trabajo Ejecutado y $[CTP]P$ es el Coste Presupuestado del Trabajo Planificado.
- Índice de cumplimiento del Coste: $ICC = [CTE]P / [CTE]R$.
- ICC acumulado: $ICC \text{ acum.} = \text{Sum}[CTE]P_i / \text{Sum}[CTE]R_i$.
- Índice de cumplimiento del Programa: $ICP = [CTE]P / [CTP]P$.

INFORME FINAL: DESARROLLO

- $\{[(\text{Plazo real})/(\text{plazo planificación inicial})]\}$ Proyecto.
- $\{[(\text{Plazo real de proyecto})/(\text{plazo última planificación})]\}$ Proyecto.
- $(\text{N}^\circ \text{ replanificaciones})$ por proyecto o por n° días de proyecto.
- Rentabilidad del proyecto.
- Variación rentabilidad estimada [VRE]: $\text{VRE} = (\text{RF}-\text{RI})/\text{RI}$; donde RF es la Rentabilidad estimada en el último Estudio Económico Financiero, y RI es la Rentabilidad en el primer Estudio Económico Financiero.
- Variación de rentabilidad real [VRR]: $\text{VRR} = (\text{RR}-\text{RF})/\text{RF}$; donde RR es la Rentabilidad real obtenida.
- N° de no conformidades detectadas en proyecto, por fase del proyecto en que se detectan: en las distintas actividades que componen cada componente del Programa
- N° reclamaciones de clientes recibidas por actividad.
- $(\text{N}^\circ \text{ reclamaciones de clientes}) / (\text{Presupuesto proyecto})$.
- $(\text{Costes de las reclamaciones o las no conformidades}) / (\text{Presupuesto Proyecto})$.

INFORME FINAL: DESARROLLO

5.6. CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN



■ Ejecución
— Seguimiento

soluziona

calidad y medio ambiente

SOLUZIONA SERVICIOS PROFESIONALES

EVALUACIÓN INTERMEDIA DEL PROGRAMA CYGA (COLOMBIA)

(ATM/NH-6752-CO)

INFORME FINAL: LIBRO DE ANEXOS

Madrid, 28.06.02

Elaborado

Revisado

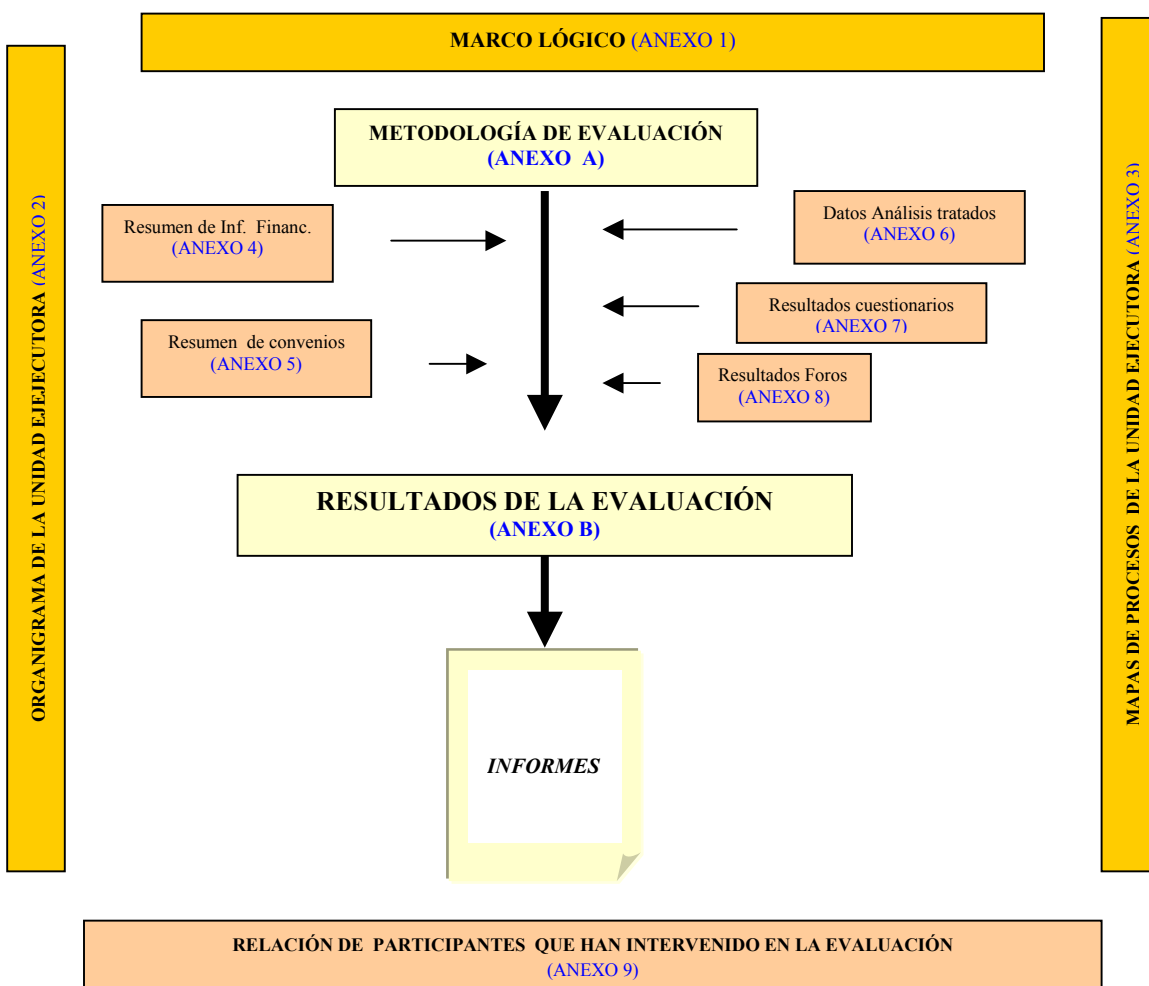
Mariángeles Marián
Jefe de Proyecto
División Calidad y Medio Ambiente

Salvador Buhigas
Gerente de Línea de Calidad y Medio Ambiente
Dirección Internacional

DOCUMENTO: INFORME FINAL – LIBRO DE ANEXOS

ESTADO: “PRIMER BORRADOR” - SUJETO A INCORPORACIÓN DE COMENTARIOS DEL BID E ICONTEC.

LIBRO DE ANEXOS



LIBRO DE ANEXOS

- ANEXO 1: Marco Lógico original del programa y Marco Lógico revisado**
- ANEXO 2: Organigrama de la Unidad Ejecutora**
- ANEXO 3: Mapas de Proceso del Programa (Unidad ejecutora)**
- ANEXO 4: Resumen de Información Financiera**
- ANEXO 5: Resumen de Convenios y estado de los mismos**
- ANEXO 6: Datos de Análisis tratados**
- ANEXO 7: Resultados de Cuestionarios a Beneficiarios**
- ANEXO 8: Resultados de Foros de Análisis**
- ANEXO 9: Relación de participantes que han intervenido en la evaluación**

ANEXO 1
MARCO LÓGICO ORIGINAL DEL PROGRAMA Y MARCO LÓGICO REVISADO

MARCO LÓGICO**PROGRAMA PARA EL MEJORAMIENTO DEL CONTROL DE CALIDAD Y GESTION AMBIENTAL EN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS
COLOMBIA**

OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
COMPONENTE 1: CONCIENTIZACIÓN DE LAS PYMES DEL PAÍS			
OBJETIVO ESPECÍFICO 1 Concientizar al personal de las PyMEs en el mayor número de regiones, sobre la importancia de aplicar procedimientos administrativos y operativos orientados a la evaluación y al cumplimiento de los requisitos acordados con los compradores nacionales e internacionales	Número de participantes esperado: 840 representantes de PyMEs, desglose por región Número de solicitudes de información sobre las etapas siguientes del proyecto	Informes de situación ex-ante y ex-post en el sistema informático del proyecto con desglose por región Formularios de evaluación rellenos por las empresas	Apoyo de los gremios empresariales, sindicatos y empresas seleccionadas al Programa
OBJETIVO ESPECÍFICO 2 Programa de Inducción para empresarios, preparación teórica de la plantilla para la implantación de normas del proceso de gestión de la calidad, capacitación de un auditor interno por empresa	Número de participantes esperado: 375 representantes de PyMEs, número de auditores internos al final del programa	Metodología de pre-diagnóstico utilizada en las etapas posteriores para conocer los antecedentes de la empresa, sistema informático del proyecto, exámenes al final de cada módulo	Apoyo a los gremios empresariales, sindicatos y empresas seleccionadas al Programa
OBJETIVO ESPECÍFICO 3 Programa de Inducción para empresarios, preparación teórica de la plantilla para la implantación de normas del proceso de gestión medio ambiental	Número de solicitudes de información sobre las etapas siguientes del proyecto 75 PyMEs participantes Número de solicitudes de información sobre las etapas siguientes del proyecto	Informes de situación ex-ante y ex-post en el sistema informático del proyecto con desglose por región Metodología de pre-diagnóstico utilizada en las etapas posteriores para conocer los antecedentes de la empresa, sistema informático del proyecto Formulario de evaluación relleno por las empresas	Apoyo de los gremios empresariales, sindicatos y empresas seleccionadas al Programa
COMPONENTE 2: CAPACITACIÓN DE LA OFERTA			
OBJETIVO ESPECÍFICO 1 Capacitación técnica a alto nivel de nuevos auditores externos que proporcionen los servicios fundamentales para el éxito del programa y ampliación de la oferta	Por lo menos 80 participantes para nuevos auditores externos, porcentaje que se gradúa (por sector/región), calidad del auditor Cuota significativa de los auditores en gestión medio ambiental	100% de graduados, sistema informático del proyecto con desglose por región Encuestas en PyMEs, exámenes 15% de auditores en medio ambiente	Sensibilización de la demanda
OBJETIVO ESPECÍFICO 2 Capacitación técnica a alto nivel de todos los tipos de formadores que proporcionen los servicios fundamentales para el éxito del programa y ampliación de la oferta	Por los menos 120 formadores en gestión de la calidad y 80 en mejoramiento continuo calificados en la base de datos (desglose por sector/región en adecuación con mercado)	Sistema informático del proyecto con desglose por región	

MARCO LÓGICO**PROGRAMA PARA EL MEJORAMIENTO DEL CONTROL DE CALIDAD Y GESTION AMBIENTAL EN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS
COLOMBIA**

	Por los menos 40 formadores en gestión medio ambiental calificados en la base de datos (desglose por sector/región en adecuación con mercado) Mantenimiento de la calidad de los formadores y metodología de evaluación	Sistema informático del proyecto con desglose por región Exámenes, encuesta PyMEs, porcentaje de los PyMEs que consiguen pre-auditoría, informe de metodología	
COMPONENTE 3: IMPLANTACIÓN DE SISTEMAS DE GESTIÓN DE CALIDAD Y DEL MEDIO AMBIENTE			
OBJETIVO ESPECÍFICO 1			
Apoyar financieramente a las PyMEs elegidas con los procedimientos unificados de la red, para que contraten los servicios de asistencia técnica de los formadores y auditores capacitados en la implantación del proceso de normalización ISO 9000 y 14000	375 PyMEs participantes	Sistema informático del proyecto	Demanda significativa y maduración del mercado para reducir al máximo los costos de implantación
	Aproximadamente 90% de los participantes graduados, porcentaje de implementación de nuevos procesos	Resultados pre-auditorías, registro operaciones de la calidad (interno a las PyMEs), número de acciones correctivas/PyME	
	Aproximadamente 15% de los graduados en ISO 14000 en promedio (10% el segundo año, 15% el tercero y 20% el cuarto)	Sistema informático del proyecto	
OBJETIVO ESPECÍFICO 2			
Identificar las normas aplicables a los productos de las PyMEs para transferir el mejoramiento de proceso en los productos y facilitar el acceso a mercados extranjeros	Elaboración de un plan de mejoramiento basado sobre las normas internacionales identificadas	Plan de mejoramiento	Optimización previa de los procesos
	Nivel de calificación de los productos	Test de chequeo del nivel de calificación	
COMPONENTE 4: TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTOS Y MERCADEO			
OBJETIVO ESPECÍFICO 1			
Adaptar el ICONTEC a la realidad de las PyMEs, apoyar la transición a ISO 9000:2000, estrategia marketing para segmento PyME	Una estrategia definida para las PyMEs, plan de acción para la transición, marca común de la red	Un informe con la metodología lograda, presentación nacional de la marca, informe con propuesta de plan de acción, cuestionario a PyMEs	Apoyo de los gremios empresariales y de las instituciones de la red
OBJETIVO ESPECÍFICO 2			
Monitorear estrechamente y constantemente el progreso de los participantes (oferta y demanda) para poder reaccionar en caso de necesidad y orientar adecuadamente a los participantes en el proyecto, facilitar la identificación de requisitos normativos internacionales	Grado de actualización de la base de datos, desarrollo capacidad técnica de los participantes, metodología de selección/pre-diagnóstico de las PyMEs y de la oferta	Informes de situación generados por el Sistema informático del proyecto, presentación y adopción de la metodología de selección	Apoyo de los gremios empresariales y de las instituciones de la red
	Accesibilidad de la información normativa, tiempo de respuesta	Número de peticiones normativas adicionales generadas, reducción del 50% del tiempo de respuesta	

MARCO LÓGICO REVISADO (ACTA)
 Convenio BID/FOMIN-ICONTEC-SENA
 Programa CYGA, Calidad y Gestión Ambiental en la PYME
 Revisión del Marco Lógico del Programa
 Mayo 28 de 2002

Componente 1: Concientización de las PYME en Colombia

Objetivo Específico 1

1. Número de conferencias organizadas durante los 2 primeros años conforme a cobertura geográfica definida en M.D.

Objetivo ML Año 2000: 7 conferencias

 Año 2001: 7 conferencias

2. Número de participantes en cada conferencia organizada.

Objetivo: capacidad máxima de 60 participantes en cada conferencia

3. Número total de participantes en las conferencias organizadas

Objetivo: 7 conferencias * 2 años * 60 participantes = **840 empresarios PYME concientizados**

4. Número de difusores formados para proporcionar formación fuera de Red ICONTEC

Objetivo: **28 difusores formados**

5. Número de solicitudes de información generadas en cada conferencia organizada

Objetivo: Necesarias para sustentar Objetivo específico 2

Cobertura Geográfica: Bogotá, Medellín, Cali , Barranquilla y 3 adicionales

Objetivo Específico 2

1. Número de cursos realizados de "Aseguramiento de la Calidad" conforme a cobertura geográfica definida en M.D, horas de formación y duración de los mismos.

Objetivo: 11 módulos de 16 horas c/u → 176 horas de formación en un plazo de 2 meses

Objetivo Revisado: **9 módulos de 136 horas en total en un plazo de cuatro meses, ISO9000 versión 2000**

2. Número de asistentes a cada curso realizado

Objetivo	Año 2000:	75 empresas	Año 2002:	100 empresas
-----------------	-----------	-------------	-----------	--------------

	Año 2001:	100 empresas	Año 2003:	100 empresas
--	-----------	--------------	-----------	--------------

Objetivo Revisado: **Año 2001:** **150 empresas**

Año 2002: **150 empresas**

3. Número total de participantes en los cursos realizados

Objetivo: 75 + 100 + 100 + 100= **375 empresarios PYME asistentes a cursos → 375 auditores internos**

Cobertura Geográfica: Bogotá, Medellín, Cali y Barranquilla.

Objetivo Revisado: **300 empresas asistentes, 300 auditores internos en Calidad**

MARCO LÓGICO REVISADO (ACTA)
 Convenio BID/FOMIN-ICONTEC-SENA
 Programa CYGA, Calidad y Gestión Ambiental en la PYME
 Revisión del Marco Lógico del Programa
 Mayo 28 de 2002

Objetivo Específico 3

1. Número de cursos realizados de "Medio Ambiente" conforme a cobertura geográfica definida en M.D y número de asistentes a los mismos.

Objetivo: Año 2002: 1 curso con 25 PYME

Año 2003: 1 curso con 50 PYME

Objetivo: 1 curso de 25 + 1 curso de 50 = **75 empresarios PYME concientizados en M.A.**

Cobertura Geográfica: Bogotá y Medellín

Objetivo Revisado: Año 2002: **75 PYME en formación en ISO 14000, versión 1996; 75 auditores internos ambientales.**

2. Formación a PYME en Gestión Ambiental bajo ISO 14000, versión 1996.

Objetivo: Dos módulos de 48 horas en gestión ambiental

Objetivo revisado: Curso de seis módulos en gestión ambiental, 104 horas, para impartir en 3 meses.

Componente 2: Capacitación de Oferta

Objetivo Específico 1

1. Número de cursos de capacitación de Auditores Externos organizados durante el primer año conforme a cobertura geográfica definida en M.D.

Objetivo: 4 grupos de 20 personas = 80 Nuevos Auditores

2. Reparto entre auditores G.C. / G.M.A. (cuota significativa)
3. Duración de los cursos de capacitación impartidos

Cobertura Geográfica: 4 ciudades.

Objetivo Específico 2

1. Número de cursos impartidos y profesionales capacitados en cada uno

Objetivo: conforme a tipo de profesional

2. Número de Formadores (Consultores) participantes en cada curso.

Objetivo: conforme a tipo de profesional

Cobertura Geográfica: conforme a tipo de profesional

Formadores GC

Objetivo: capacitación a 120 formadores (consultores) en implantación de sistemas

- Durante el 2000
- En seis ciudades

MARCO LÓGICO REVISADO (ACTA)
 Convenio BID/FOMIN-ICONTEC-SENA
 Programa CYGA, Calidad y Gestión Ambiental en la PYME
 Revisión del Marco Lógico del Programa
 Mayo 28 de 2002

Formadores mejoramiento continuo

Objetivo: capacitación a 80 formadores en mejoramiento continuo (implantación de sistemas)

- Durante el 2000

En cuatro ciudades (4 grupos de 20)

Formadores GMA

Objetivo: capacitación a 40 formadores en implantación de sistemas

- Durante el 2001

En dos ciudades (2 grupos de 20)

Consideración sobre el objetivo: Se mantienen los objetivos pero la capacitación en SG se desarrollará en el año 2001 posterior a la publicación de la ISO 9000, versión 2000 y luego se capacitará en Mejoramiento Continuo

Componente 3: Implantación de Sistemas de Calidad y ;Medio ambiental**Objetivo Específico 1**

1. Número de solicitudes de información generadas en cada conferencia organizada
(Ver Componente 1)
2. Número de PYME inscritas/elegidas
3. Número de PYME que han contratado los servicios para comenzar la implantación
4. Número de PYME que acceden a esta fase sin haber pasado por criterios de Componente 1

Objetivo: 375 PYME implantan sistemas

Cobertura Geográfica: conforme a Sistema implantado

Implantación Sistema de GC

Objetivo: 300 PYME implantan ISO 9000

270 pasan la pre-auditoria

- En 4 ciudades

Implantación de Sistema de GMA

Objetivo: 75 PYME implantan ISO 14000

68 pasan la pre-auditoria

Objetivo Específico 2

1. Número de Normas internacionales requeridas identificadas e incluidas en S.I
2. Elaboración de Plan de mejoramiento sobre las normas identificadas
3. Número de PYME que solicitan pre-auditoria de producto
4. Nivel de calificación de los productos

MARCO LÓGICO REVISADO (ACTA)
 Convenio BID/FOMIN-ICONTEC-SENA
 Programa CYGA, Calidad y Gestión Ambiental en la PYME
 Revisión del Marco Lógico del Programa
 Mayo 28 de 2002

Componente 4: Transferencia de Conocimiento y Mercadeo

Objetivo Específico 1

1. Existencia de una estrategia para el segmento PYME. Existencia de una estrategia de ICONTEC a la realidad de las PYME.
2. Existencia de un **Plan de Acción para apoyar la transición ISO 9000:2000**

Grado de cumplimiento de las actividades referidas en dicho Plan, en especial:

- Realización de curso 1: Adecuación Visión

Objetivo: 40 horas / personal ICONTEC - Otros/ 25 personas serv. Capacitación

Contratación de 1 experto profesional

Objetivo revisado: 24 horas de capacitación con consultor internacional a 25 formadores ICONTEC

- Realización de curso 2

Objetivo: 24 horas / personal ICONTEC - Otros/ 25 personas serv. Capacitación

Objetivo revisado: 16 horas de capacitación con consultor internacional a 25 auditores ICONTEC.

- Realización de conferencia – **Foro ISO 9000:2000**

Objetivo: 2 días de duración / países del área Andina / 500 participantes

- Realización de la adaptación
- Traducción e impresión del libro ISO 9000 aplicado a PYME – N° de copias distribuidas
- Existencia de marca común de la red

Objetivo Específico 2

1. Existencia Base de Datos de formadores (consultores) y auditores activos
2. Grado de actualización de la Base de Datos
3. Accesibilidad a la Base de Datos
 - Numero de peticiones normativas por periodo
 - Tiempo de respuesta

MARCO LÓGICO REVISADO**PROGRAMA PARA EL MEJORAMIENTO DEL CONTROL DE CALIDAD Y GESTION AMBIENTAL EN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS
COLOMBIA**

OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
COMPONENTE 1: CONCIENTIZACIÓN DE LAS PYME DEL PAÍS			
OBJETIVO ESPECÍFICO 1 Concientizar al personal de las PYME en el mayor número de regiones, sobre la importancia de aplicar procedimientos administrativos y operativos orientados a la evaluación y al cumplimiento de los requisitos acordados con los compradores nacionales e internacionales	Número de participantes esperado: 840 representantes de PYME, desglose por región Número de solicitudes de información sobre las etapas siguientes del proyecto	Informes de situación ex-ante y ex-post en el sistema informático del proyecto con desglose por región Formularios de evaluación rellenos por las empresas	Apoyo de los gremios empresariales, sindicatos y empresas seleccionadas al Programa
OBJETIVO ESPECÍFICO 2 Programa de Inducción para empresarios, preparación teórica de la plantilla para la implantación de normas del proceso de gestión de la calidad, capacitación de un auditor interno por empresa	Número de participantes esperado: 300 representantes de PYME, número de auditores internos al final del programa.	Metodología de pre-diagnóstico utilizada en las etapas posteriores para conocer los antecedentes de la empresa, sistema informático del proyecto, exámenes al final de cada módulo	Apoyo a los gremios empresariales, sindicatos y empresas seleccionadas al Programa
OBJETIVO ESPECÍFICO 3 Programa de Inducción para empresarios, preparación teórica de la plantilla para la implantación de normas del proceso de gestión medio ambiental	Número de solicitudes de información sobre las etapas siguientes del proyecto 75 PYME participantes. 75 Auditores ambientales Número de solicitudes de información sobre las etapas siguientes del proyecto	Informes de situación ex-ante y ex-post en el sistema informático del proyecto con desglose por región Metodología de pre-diagnóstico utilizada en las etapas posteriores para conocer los antecedentes de la empresa, sistema informático del proyecto Formulario de evaluación relleno por las empresas	Apoyo de los gremios empresariales, sindicatos y empresas seleccionadas al Programa
COMPONENTE 2: CAPACITACIÓN DE LA OFERTA			
OBJETIVO ESPECÍFICO 1 Capacitación técnica a alto nivel de nuevos auditores externos que proporcionen los servicios fundamentales para el éxito del programa y ampliación de la oferta	Por lo menos 80 participantes para nuevos auditores externos, porcentaje que se gradúa (por sector/región), calidad del auditor Cuota significativa de los auditores en gestión medio ambiental	100% de graduados, sistema informático del proyecto con desglose por región Encuestas en PYME, exámenes 15% de auditores en medio ambiente	Sensibilización de la demanda
OBJETIVO ESPECÍFICO 2 Capacitación técnica a alto nivel de todos los tipos de formadores que proporcionen los servicios fundamentales para el éxito del programa y ampliación de la oferta	Por los menos 120 formadores en gestión de la calidad y 80 en mejoramiento continuo calificados en la base de datos (desglose por sector/región en adecuación con mercado)	Sistema informático del proyecto con desglose por región	

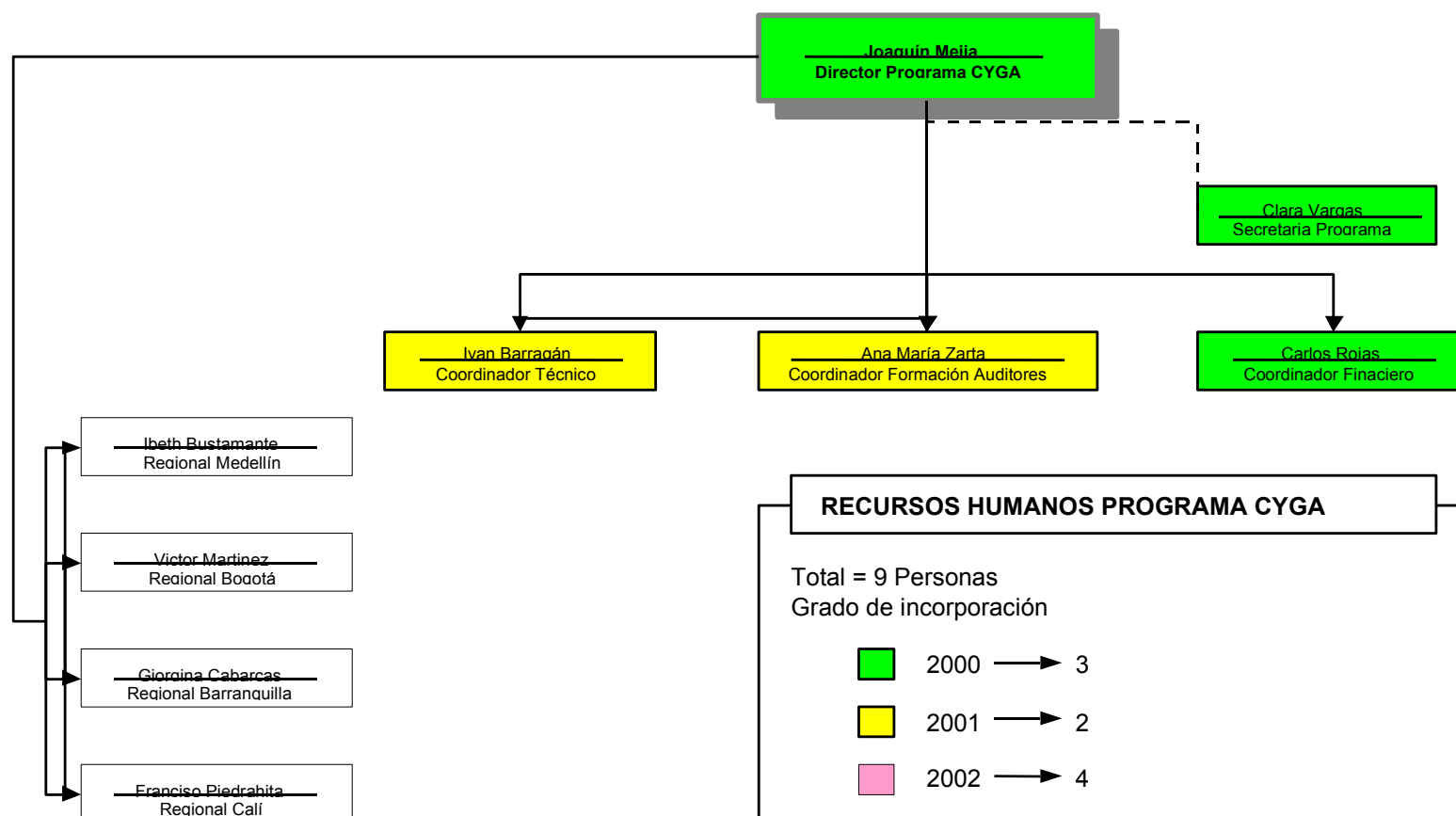
MARCO LÓGICO REVISADO**PROGRAMA PARA EL MEJORAMIENTO DEL CONTROL DE CALIDAD Y GESTION AMBIENTAL EN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS
COLOMBIA**

OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
	Por los menos 40 formadores en gestión medio ambiental calificados en la base de datos (desglose por sector/región en adecuación con mercado) Mantenimiento de la calidad de los formadores y metodología de evaluación	Sistema informático del proyecto con desglose por región Exámenes, encuesta PYME, porcentaje de los PYME que consiguen pre-auditoría, informe de metodología	
COMPONENTE 3: IMPLANTACIÓN DE SISTEMAS DE GESTIÓN DE CALIDAD Y DEL MEDIO AMBIENTE			
OBJETIVO ESPECÍFICO 1			
Apoyar financieramente a las PYME elegidas con los procedimientos unificados de la red, para que contraten los servicios de asistencia técnica de los formadores y auditores capacitados en la implantación del proceso de normalización ISO 9000 y 14000	375 PYME participantes	Sistema informático del proyecto	Demanda significativa y maduración del mercado para reducir al máximo los costos de implantación
	Aproximadamente 90% de los participantes graduados, porcentaje de implementación de nuevos procesos	Resultados pre-auditorías, registro operaciones de la calidad (interno a las PYME), número de acciones correctivas/PYME	
	Aproximadamente 15% de los graduados en ISO 14000 en promedio (10% el segundo año, 15% el tercero y 20% el cuarto)	Sistema informático del proyecto	
OBJETIVO ESPECÍFICO 2			
Identificar las normas aplicables a los productos de las PYME para transferir el mejoramiento de proceso en los productos y facilitar el acceso a mercados extranjeros	Elaboración de un plan de mejoramiento basado sobre las normas internacionales identificadas	Plan de mejoramiento	Optimización previa de los procesos
	Nivel de calificación de los productos	Test de chequeo del nivel de calificación	
COMPONENTE 4: TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTOS Y MERCADEO			
OBJETIVO ESPECÍFICO 1			
Adaptar el ICONTEC a la realidad de las PYME, apoyar la transición a ISO 9000:2000, estrategia marketing para segmento PYME	Una estrategia definida para las PYME, plan de acción para la transición, marca común de la red	Un informe con la metodología lograda, presentación nacional de la marca, informe con propuesta de plan de acción, cuestionario a PYME	Apoyo de los gremios empresariales y de las instituciones de la red
OBJETIVO ESPECÍFICO 2			
Monitorear estrechamente y constantemente el progreso de los participantes (oferta y demanda) para poder reaccionar en caso de necesidad y orientar adecuadamente a los participantes en el proyecto, facilitar la identificación de requisitos normativos internacionales	Grado de actualización de la base de datos, desarrollo capacidad técnica de los participantes, metodología de selección/pre-diagnóstico de las PYME y de la oferta	Informes de situación generados por el Sistema informático del proyecto, presentación y adopción de la metodología de selección	Apoyo de los gremios empresariales y de las instituciones de la red
	Accesibilidad de la información normativa, tiempo de respuesta	Número de peticiones normativas adicionales generadas, reducción del 50% del tiempo de respuesta	

ANEXO 2

ORGANIGRAMA DE LA UNIDAD EJECUTORA

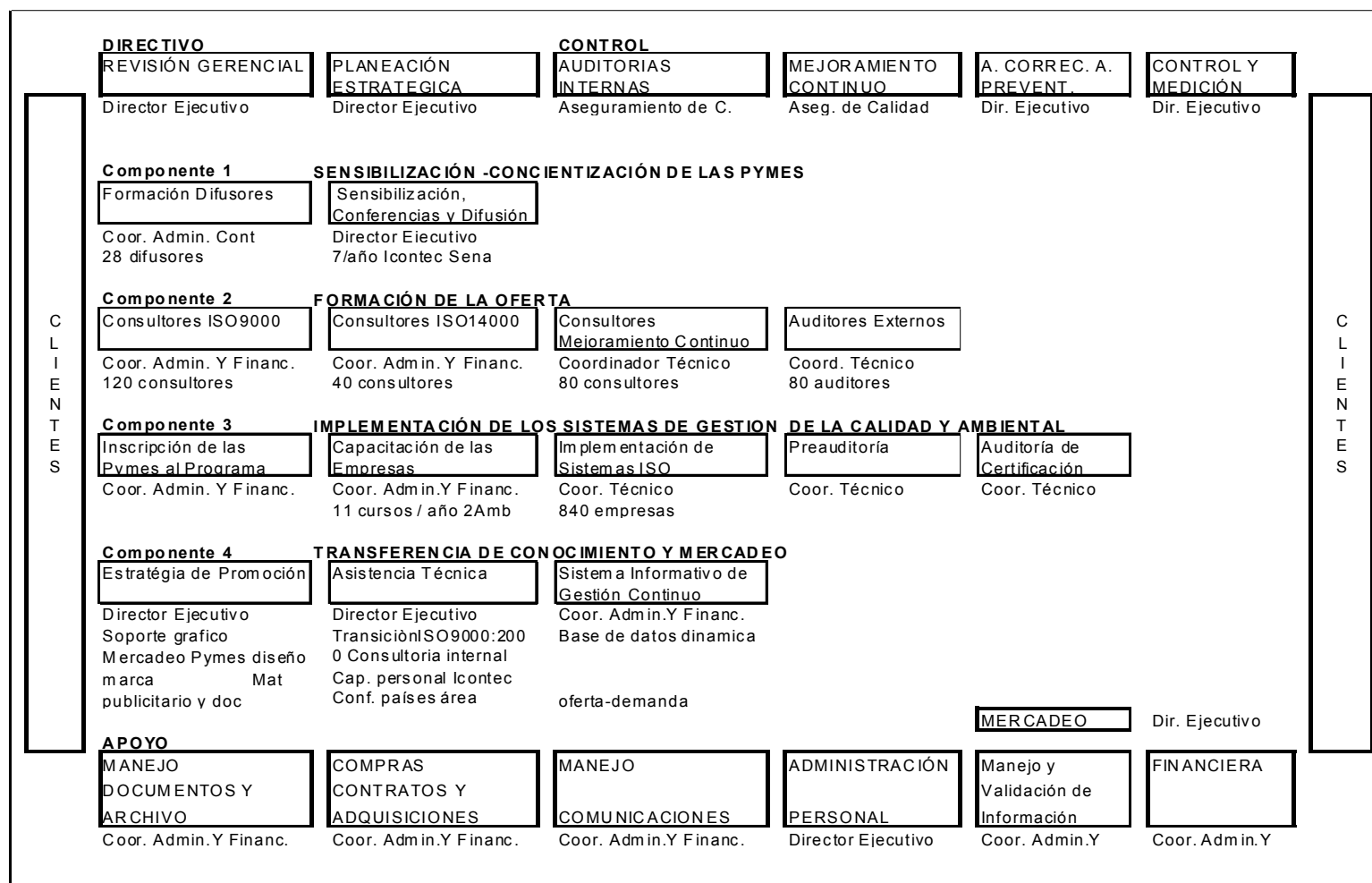
ORGANIGRAMA DE LA UNIDAD EJECUTORA



ANEXO 3
MAPAS DE PROCESO DEL PROGRAMA (UNIDAD EJECUTORA)

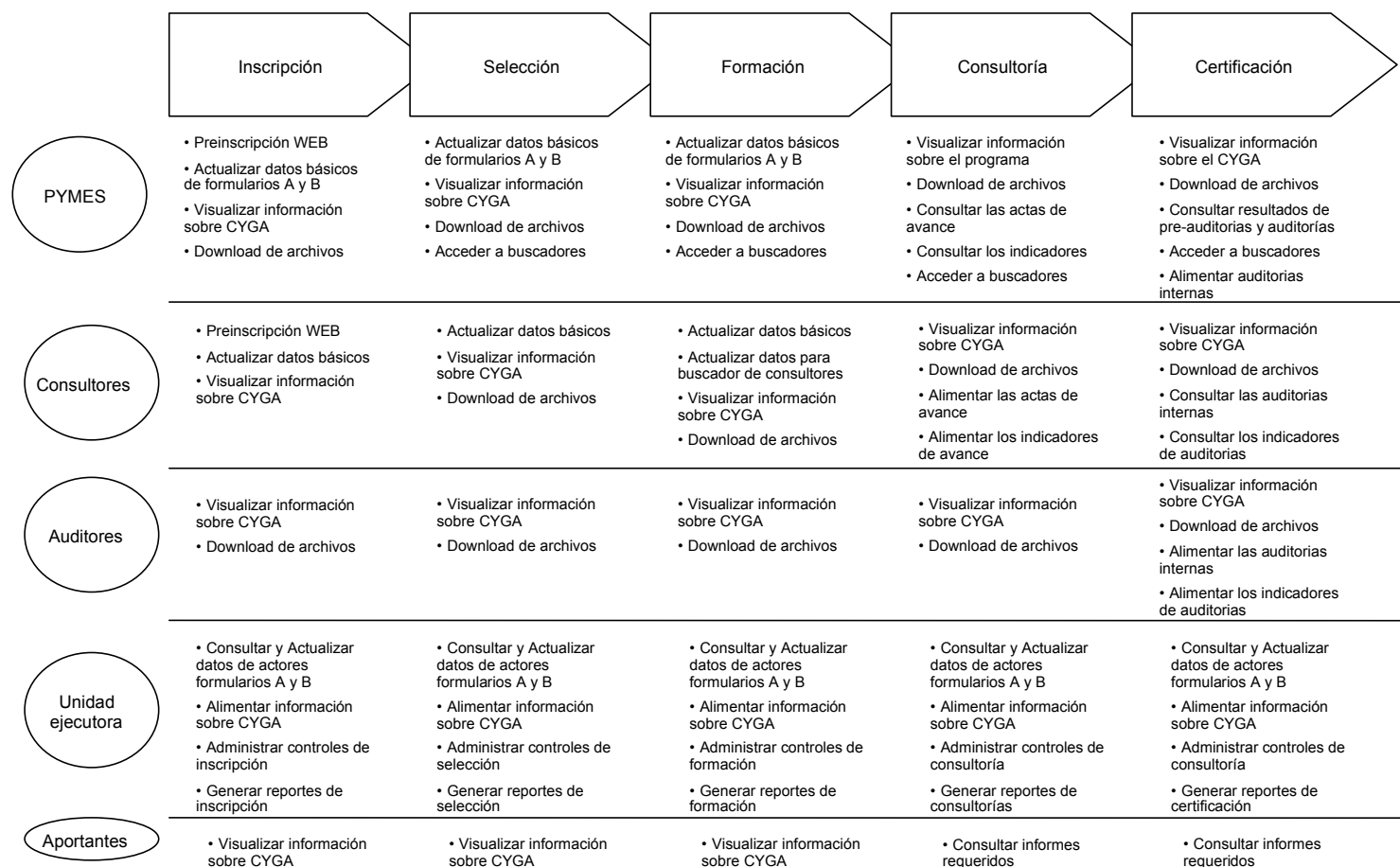
MAPAS DE PROCESOS DEL PROGRAMA (UNIDAD EJECUTORA)

GESTIÓN POR COMPONENTES



MAPAS DE PROCESOS DEL PROGRAMA (UNIDAD EJECUTORA)

GESTIÓN POR PROCESOS



ANEXO 4
RESUMEN DE INFORMACIÓN FINANCIERA

RESUMEN DE INFORMACIÓN FINANCIERA

INFORMACIÓN SOBRE PRESUPUESTOS DE GASTOS

PRESUPUESTO EJECUTADO: DESGLOSE POR DONANTE									
ORGANISMOS APORTANTES	Presupuesto Marco Lógico	Presupuesto Actual (1)	Presupuesto Período (2)	Desembolsos Realizados (3)	Consumido Real (4)	Porcentaje (4) v (1)	Porcentaje (3) v (1)	Porcentaje (4) v (2)	Porcentaje (3) v (2)
FOMIN/BID	1.232.563	1.232.563	556.085	113.920	123.387	10,01%	9,24%	22,1%	20,59%
ICONTEC	141.300	141.300	123.420	148.274	52.099	36,87%	53,52%	78,4%	120,10%
	135.720	135.720			44.655	32,90%			
SENA	935.163	935.163	308.665	321.685	312.021	33,37%	34,40%	101,1%	104,20%
Subtotal	2.444.746	2.444.746	988.170	583.879	532.162	21,77%	23,88%	53,85%	59,09%
PROEXPORT		133.000	0	0	0	0	0	0	0
TOTALES	2.444.746	2.577.746	988.170	583.879	532.162	20,64%	22,65%	53,85%	59,09%

PRESUPUESTO EJECUTADO: DESGLOSE POR PARTIDA						
PARTIDAS	Presupuesto Marco Lógico	Presupuesto Actual	Presupuesto periodo (1)	Consumido Real (2)	Disponible	Porcentaje (2) v (1)
Componente 1	273.880	273.880	143.520	122.169	151.711	85,12%
Componente 2	143.100	143.100	143.100	86.844	56.256	60,69%
Componente 3	1.374.750	1.374.750	439.470	189.391	1.185.359	43,10%
Componente 4	59.500	65.000	48.000	24.734	40.266	51,53%
Subtotal 1	1.851.230	1.856.730	774.090	423.138	1.433.592	54,66%
Unidad Ejecutora	281.700	276.200	97.450	81.441	194.759	83,57%
Logística	117.400	117.400	62.130	20.919	96.481	33,67%
Evaluaciones	50.000	50.000	29.500	4.596	45.404	15,58%
Auditoría	50.000	50.000			50.000	
Imprevistos	94.416	94.416	25.000	2.069	92.347	8,28%
Subtotal 2	593.516	588.016	214.080	109.025	478.991	50,93%
TOTALES	2.444.746	2.444.746	988.170	532.163	1.456.576	53,85%

PRESUPUESTO EJECUTADO: DESGLOSE POR AÑO					
AÑO	Presupuesto Marco Lógico (1)	Presupuesto Acumulado (2)	Consumido Real (3)	Porcentaje (3) v (2)	Porcentaje (3) v (1)
2000	311.500	311.500	93.626	30,06%	30,06%
2001	696.890	1.008.390	-93.626	-9,28%	-13,43%
may-02			532.162	52,77%	
2002	660.390	1.668.780			
2003	681.550	2.350.330			
Imprevistos	94.416	2.444.746			
TOTALES	2.444.746				

RESUMEN DE INFORMACIÓN FINANCIERA

INFORMACIÓN SOBRE PRESUPUESTOS DE GASTOS

PRESUPUESTO

AÑO	Costos Presupuesto Marco Lógico (1)	Ingresos Presupuesto Marco Lógico (2)
2000	311.500	336.000
2001	696.890	87.000
may-02		
2002	660.390	13.000
2003	681.550	13.000
TOTALES	2.350.330	449.000

(1) No considera los imprevistos

(2) Sobre Proyección Final

INGRESOS REALES

IMPORTE	ORIGEN
66.939.900	Venta de 2.198 Ejemplares (ISO 9000 Guía para PYME's)
4.457.800	Venta de 114 Ejemplares (Manual para la industria del servicio)
71.397.700	

(*) En pesos Colombianos

ANEXO 5
RESUMEN DE CONVENIOS Y ESTADO DE LOS MISMOS

RESUMEN DE CONVENIOS Y ESTADO DE LOS MISMOS

ESTADO CONVENIOS	Firmados	Compromiso	En Estudio	Totales
BOGOTÁ	3	2	9	14
MEDELLÍN	2	0	3	5
CALI	2	0	2	4
Bucaramanda	2	0	2	4
Barranquilla	3	0	2	5
TOTALES	12	2	18	32

RESUMEN CONVENIOS	Firmados	Entidad	Alcance	Empresas beneficiarias
FIRMADOS	Firmados	Entidad	Alcance	Empresas beneficiarias
BOGOTÁ	3	Aciem	ISO 9000	40
		Cotelco	ISO 9000	30
		Fedepalma	SGC y SGA	30
MEDELLÍN	2	CDE Inexmoda	ISO 9000	50
		Codesarrollo	ISO 14000	40
CALI	2	Dagma	ISO 14000	15
		Acopi	ISO 9000	10
Bucaramanda	2	CDMB	ISO 14000	120
		Ecopetrol	Capacitación	55
Barranquilla	3	Fundaempresas	ISO 9000	90
		CRA	ISO 14000	45
		GNC	ROVEEDORES	13
TOTALES	12			538

No todos los aportes están definidos en importe, por lo que no es posible facilitar un dato cuantitativo

ANEXO 6
DATOS DE ANÁLISIS TRATADOS

DATOS DE ANÁLISIS TRATADOS

FALTA

ANEXO 7
RESULTADO DE CUESTIONARIOS A BENEFICIARIOS

RESULTADO DE CUESTIONARIOS A BENEFICIARIOS

Resultado de los cuestionarios a empresarios

A. Resultados Generales

1. Participación

De las 217 empresas beneficiarias que han iniciado el proceso de implantación, se han realizado “Foros de Evaluación” con la asistencia de 38 empresas (18 %), a las que se les entregó encuesta para su cumplimentación.

De las 38 empresas asistentes a los foros, han contestado 27 Pymes (71%), conforme al desglose detallado a continuación.

PARTICIPACIÓN FOROS	ASISTENTES		ENCUESTAS CUMPLIMENTADAS	
	Personas	Empresas		
CALI	20	16	13	81%
MEDELLIN	21	18	12	67%
BOGOTA	6	4	2	50%
TOTALES	47	38	27	71%

2. Grado de satisfacción

El grado de satisfacción de las Pymes encuestadas se estima en base a la contestación de las siguientes preguntas:

A – Grado de satisfacción con el Programa

B – Recomendaría el Programa a otro empresario

C – Podría obtener los mismos resultados de otro Programa

GRADO DE SATISFACCIÓN DEL BENEFICIARIO PYMES				TOTALES	
Grado de satisfacción con el Programa	CALI	MEDELLIN	BOGOTA		
Muy Satisfecho	0 0%	0 0%	0 0%	0	0%
Satisfecho	12 92%	3 25%	2 100%	17	63%
Neutro	0 0%	8 67%	0 0%	8	30%
Insatisfecho	0 0%	1 8%	0 0%	1	4%
Muy Insatisfecho	0 0%	0 0%	0 0%	0	0%
No contesta	1 8%	0 0%	0 0%	1	4%
TOTAL	13 100%	12 100%	2 100%	27	100%
Recomendación del Programa					
SI	13 100%	12 100%	2 100%	27	100%
NO	0 0%	0 0%	0 0%	0	0%
No contesta	0 0%	0 0%	0 0%	0	0%
TOTAL	13 100%	12 100%	2 100%	27	100%
Mismos servicios					
SI	3 23%	1 8%	1 50%	5	19%
NO	6 46%	10 83%	0 0%	16	59%
No contesta	2 15%	1 8%	0 0%	3	11%
No sabe	2 15%	0 0%	1 50%	3	11%
TOTAL	13 100%	12 100%	2 100%	27	100%

El 63% de las empresas encuestadas manifiestan estar satisfechas con el programa, mientras que un 30 % consideran neutra su satisfacción con el mismo.

De entre cinco categorías (muy satisfecho, satisfecho, neutro, insatisfecho y muy insatisfecho) un 4% consideró tener un resultado regular, y ninguna empresa catalogó su resultado como muy insatisfecho.

RESULTADO DE CUESTIONARIOS A BENEFICIARIOS

Paralelamente, el 100% de las empresas encuestadas recomendarían unánimemente el Programa a otro empresario y un 59 % considera que no podría obtener los mismos servicios de otro programa.

B. Resultados sobre servicios recibidos del Programa

De las encuestas realizadas se estima:

1. El grado de satisfacción con las jornadas de difusión recibidas.
2. La efectividad de la Capacitación impartida por ICONTEC

GRADO DE SATISFACCIÓN SERVICIOS						TOTALES	
Grado de satisfacción con Difusión	CALI		MEDELLIN		BOGOTA		
Muy Satisfecho	1	8%	2	17%	0	0%	3 11%
Satisfecho	6	46%	4	33%	1	50%	11 41%
Neutro	1	8%	4	33%	1	50%	6 22%
Insatisfecho	1	8%	0	0%	0	0%	1 4%
Muy Insatisfecho	0	0%	0	0%	0	0%	0 0%
No contesta	4	31%	2	17%	0	0%	6 22%
TOTAL	13	100%	12	100%	2	100%	27 100%
Grado de satisfacción con Capacitación	CALI		MEDELLIN		BOGOTA		
Muy Satisfecho	3	23%	3	25%	0	0%	6 22%
Satisfecho	5	38%	4	33%	1	50%	10 37%
Neutro	2	15%	2	17%	1	50%	5 19%
Insatisfecho	0	0%	1	8%	0	0%	1 4%
Muy Insatisfecho	0	0%	0	0%	0	0%	0 0%
No contesta	3	23%	2	17%	0	0%	5 19%
TOTAL	13	100%	12	100%	2	100%	27 100%
Grado de conocimiento antes	CALI		MEDELLIN		BOGOTA		
Muy Alto	0	0%	0	0%	0	0%	0 0%
Alto	2	15%	1	8%	0	0%	3 11%
Neutro	4	31%	5	42%	1	50%	10 37%
Bajo	6	46%	5	42%	1	50%	12 44%
Muy Bajo	1	8%	1	8%	0	0%	2 7%
No contesta	0	0%	0	0%	0	0%	0 0%
TOTAL	13	100%	12	100%	2	100%	27 100%
Grado de conocimiento después	CALI		MEDELLIN		BOGOTA		
Muy Alto	1	8%	1	8%	0	0%	2 7%
Alto	7	54%	9	75%	2	100%	18 67%
Neutro	4	31%	2	17%	0	0%	6 22%
Bajo	0	0%	0	0%	0	0%	0 0%
Muy Bajo	0	0%	0	0%	0	0%	0 0%
No contesta	1	8%	0	0%	0	0%	1 4%
TOTAL	13	100%	12	100%	2	100%	27 100%

RESULTADO DE CUESTIONARIOS A BENEFICIARIOS

Resultados de cuestionarios a consultores

A. Resultados Generales

1. Participación

De las 217 consultores existentes, se han realizado "Foros de Evaluación" con la asistencia de 28 consultores (18 %), a las que se les entregó encuesta para su cumplimentación.

De las 28 consultores asistentes a los foros, han contestado el 100 %, conforme al desglose detallado a continuación.

PARTICIPACIÓN FOROS	ASISTENTES			ENCUESTAS CUMPLIMENTADAS	
	Personas	Empresas	Indeptes		
CALI	13	7	6	13	100%
MEDELLIN	12	8	4	12	100%
BOGOTA	3	2	1	3	100%
TOTALES	28	17	11	28	100%

2. Grado de satisfacción

El grado de satisfacción de los consultores encuestados se estima en base a la contestación de las siguientes preguntas:

A – Grado de satisfacción con el Programa

B – Recomendaría el Programa a otro consultor

C – Podría obtener los mismos resultados de otro Programa

GRADO DE SATISFACCIÓN DEL BENEFICIARIO CONSULTORES						TOTALES	
Grado de satisfacción con el Programa		CALI		MEDELLIN		BOGOTA	
Muy Satisfecho		0	0%	0	0%	0	0%
Satisfecho		5	38%	4	33%	3	100%
Neutro		8	62%	5	42%	0	0%
Insatisfecho		0	0%	3	25%	0	0%
Muy Insatisfecho		0	0%	0	0%	0	0%
No contesta		0	0%	0	0%	0	0%
TOTAL		13	100%	12	100%	3	100%
Recomendación del Programa							
SI		10	77%	9	75%	3	100%
NO		3	23%	3	25%	0	0%
No contesta		0	0%	0	0%	0	0%
TOTAL		13	100%	12	100%	3	100%
Mismos servicios							
SI		3	23%	3	25%	1	33%
NO		6	46%	8	67%	2	67%
No contesta		4	31%	1	8%	0	0%
No sabe			0%	0	0%	0	0%
TOTAL		13	100%	12	100%	3	100%

ANEXO 8

RESULTADO DE FOROS DE ANÁLISIS

PROGRAMA CYGA EVALUACIÓN INTERMEDIA	RESULTADOS DE FORO DE EVALUACIÓN
	EMPRESAS

FORO DE EMPRESAS COD: R-B.1 FECHA: 15.05.02		LUGAR DE REALIZACIÓN: SANTA FÉ DE BOGOTÁ – INSTALACIONES DE ICONTEC N. ASISTENTES: 8 PYME´s			
NECESIDADES Y EXPECTATIVAS		BENEFICIOS OBSERVADOS	BENEFICIOS ESTIMADOS EN 3 AÑOS	A DESTACAR SOBRE EL PROGRAMA	
NECESIDADES	EXPECTATIVAS			BUENAS PRÁCTICAS	FACTIBLE DE MEJORAR
1.- Mayor participación en el mercado 2.- Infraestructura física 3.- Mayor organización 4.- Incrementar satisfacción clientes	1.- Mejor organización 2.- Disminuir costo de no calidad 3.- Más competitividad 4.- Incremento exportación	1.- Incrementar clientes 2.- Mayor orden a todos los niveles 3.- Mayor confianza por parte de clientes / proveedores 4.- Mejorar la infraestructura 5.- Adquisiciones más lógicas (compras)	1.- Incrementar ventas 2.- Incrementar exportación 3.- Incrementar mercado interno	1.- Financiación 2.- Acompañamiento presencia del programa en la empresa 3.- Buen acompañamiento del consultor	1.- Incrementar destinatarios de la capacitación 2.- Mayor organización y asistencia de personal implicado 3.- Exigir que la Alta Dirección asista al curso de capacitación 4.- Evaluación por parte del Programa 5.- Ayuda a implantación 6.- Comunicación

IDENTIFICACIÓN DE ENTIDADES PARTICIPANTES 1.- ICONTEC 2.- CYGA 3.- Consultores	IDENTIFICACIÓN DE LOS SERVICIOS PRESTADOS POR EL PROGRAMA. 1.- Difusión / mercadeo del Programa 2.- Capacitación 3.- Asesoría por CYGA 4.- Financiación 5.- Comunicación
--	--

PROGRAMA CYGA EVALUACIÓN INTERMEDIA	RESULTADOS DE FORO DE EVALUACIÓN
	EMPRESAS

FORO DE EMPRESAS COD: R-B.2 FECHA: 08.05.02		LUGAR DE REALIZACIÓN: MEDELLÍN – INSTALACIONES DE ICONTEC N. ASISTENTES: 18 PYME´s			
NECESIDADES Y EXPECTATIVAS		BENEFICIOS OBSERVADOS	BENEFICIOS ESTIMADOS EN 3 AÑOS	A DESTACAR SOBRE EL PROGRAMA	
NECESIDADES	EXPECTATIVAS			BUENAS PRÁCTICAS	FACTIBLE DE MEJORAR
1.- Información y capacitación 2.- Didáctica de divulgación de los beneficios del S.G.C. 3.-Apoyo y soporte del programa 4.- Aplicación en la Admon. Pública para el reconocimiento a las PYME´s. 5.- Mayor coordinación y dirección para orientar a las empresas 6.- Apoyo de gremios y asociaciones sectoriales para sensibilizar y orientar a los empresarios. 7.- Documentación técnica disponible para el S.G.C. y la conformidad del producto. 8.- Capacitación particular a nivel gerencial sobre S.G.C.	1.- Mayor competitividad. 2.- Mayor eficacia. 3.- Mayor rentabilidad 4.- Mayor compromiso con la gente y el entorno. 5.- Externalización de los efectos del S.G.C. implantado.	1.- Mayor control en la oferta de consultores 2.- Mayor participación de las PYME´s en los servicios de consultoría. 3.- La financiación para PYME´s. 4.- Mayor estructuración en la empresa.	1.- Mejor posicionamiento en el mercado. 2.- Mayor facilidad de acceso a los mercados internacionales 3.- Mayor aceptación de las empresas por parte de los usuarios (clientes y proveedores). 4.- Una mayor cultura de calidad en el país. 5.- Concientización de la mejora continua en el entorno empresarial.	1.- La Capacitación proporcionada a los empresarios 2.- Los controles realizados por el CYGA a la ejecución de los Proyectos, tanto a empresarios como a consultores. 3.- El servicio prestado por el CYGA. La atención al cliente. 4.- El seguimiento, la presencia y el acompañamiento prestados por el Programa.	1.- La asesoría sobre el Programa y los productos asociados. 2.- Cobertura: Aumentarla. 3.- La difusión del Programa. 4.- La comunicación . Agilidad . Respuestas 5.- La Gestión de contratos. 6.- La continuidad del Programa. 7.- Definición de tiempos límite. Mejor información.

IDENTIFICACIÓN DE ENTIDADES PARTICIPANTES 1.- ICONTEC 2.- CYGA 3.- O.E.I. 4.- Consultores	IDENTIFICACIÓN DE LOS SERVICIOS PRESTADOS POR EL PROGRAMA. 1.- Publicidad sobre el Programa / Sensibilización. 2.- Capacitación 3.- Asesoría 4.- Soporte, Acompañamiento del CYGA
--	--

PROGRAMA CYGA EVALUACIÓN INTERMEDIA	RESULTADOS DE FORO DE EVALUACIÓN
	EMPRESAS

FORO DE EMPRESAS COD: R-B.3 FECHA: 06.05.02		LUGAR DE REALIZACIÓN: CALÍ – INSTALACIONES DE ICONTEC N. ASISTENTES: 16 PYME's			
NECESIDADES Y EXPECTATIVAS		BENEFICIOS OBSERVADOS	BENEFICIOS ESTIMADOS EN 3 AÑOS	A DESTACAR SOBRE EL PROGRAMA	
NECESIDADES	EXPECTATIVAS			BUENAS PRÁCTICAS	FACTIBLE DE MEJORAR
1.- Competitividad. 2.- Exigencia del mercado 3.- Mejoramiento de actividades. 4.- Apertura de mercados. 5.- Obtención de recursos financiación. 6.- Competencia laboral. 7.- Satisfacer necesidades y expectativas clientes	1.- Desarrollo económico de la región. 2.- Seguir en el mercado. 3.- Marcar la diferencia. 4.- Superar necesidades definidas con el Programa CYGA 5.- Aportar al crecimiento de clientes internos y externos	1.- Coordinación de actividades. 2.- Metodología y organización 3.- Control de recursos. 4.- Beneficios económicos. 5.- Compromiso y competencia del personal 6.- Identificación de las necesidades de la empresa 7.- Mejoramiento del clima organizacional 8.- Confiabilidad del programa 9.- Capacidad auto-crítica 10.- Metodología de implementación.	1.- Más clientes 2.- Más ventas 3.- Más utilidad 4.- Más productividad 5.- Nuevos productos 6.- Mejora en la calidad 7.- Fidelidad de los clientes 8.- Gestión más racional 9.- Cultura laboral diferente	1.- La Metodología general 2.- La sensibilización 3.- La cobertura (sectorial y geográfica) 4.- El apoyo monetario prestado 5.- El manejo profesional y ético 6.- Estructura del Programa CYGA	1.- La comunicación <ul style="list-style-type: none"> • Página web • Tiempos de respuesta • Canales/respuesta 2.- La capacitación <ul style="list-style-type: none"> • Profundidad de los temas • Casos prácticos • Oportunidad • Relevancia de los temas vs tiempo. • Pertinencia • Enfoques mezclados de manufactura y servicios 3.- Tiempo destinado a implantar sistema

IDENTIFICACIÓN DE ENTIDADES PARTICIPANTES 1.- CYGA 2.- ICONTEC 3.- Firma consultora/Consultores.	IDENTIFICACIÓN DE LOS SERVICIOS PRESTADOS POR EL PROGRAMA. 1.- Difusión/Publicidad del Programa 2.- Curso de Sensibilización. 3.- Servicio de Acceso al Programa 4.- Curso de Capacitación 5.- Servicio de Acceso a la Oferta 6.- Prestación del Servicio Consultoría
--	--

PROGRAMA CYGA EVALUACIÓN INTERMEDIA	RESULTADOS DE FORO DE EVALUACIÓN
	EMPRESAS

FORO DE CONSULTORES COD: R-B.4 FECHA: 15.05.02		LUGAR DE REALIZACIÓN: SANTA FÉ DE BOGOTÁ – INSTALACIONES DE ICONTEC N. ASISTENTES:						
Necesidades y Expectativas		Beneficios observados		Beneficios estimados en 3 años		A destacar SOBRE EL PROGRAMA		Comparativa con otros Programas conocidos por consultores.
NECESIDADES	EXPECTATIVAS	PYME´s	CONSULTORÍA	PYME´s	CONSULTORÍA	BUENAS PRÁCTICAS	FACTIBLE DE MEJORAR	
1.- Certificado como consultor reconociendo calificación 2.- Disposición de información en Web común 3.- Formación continua a partir de detección de necesidades 4.- Base de datos de consultores más operativa	1.- Reconocimiento a nivel internacional por haber participar en CYGA 2.- Posibilidad de intervenir en otros proyectos de otros países 3.- Disponer de una herramienta para implantar un sistema de calidad en Internet (como resultado de experiencia Programa) 4.- Criterios para aplicar horas en ofertas	1.- Mayor cultura organizativa 2.- Organización y confirmación del Proyecto 3.- Posibilidad de comparar oferta teniendo acceso a una base de datos 4.- Regulación de tarifas	1.- Reconocimiento como consultor 2.- Mercado potencial mayor en función de la dinámica de patrocinadores 3.- Incremento demanda	1.- Preparación para afrontar barreras no arancelarias 2.- Mayor competitividad	1.- Beneficios económicos 2.- Experiencia 3.- Reconocimiento	1.- Metodología de control del grado de avance del proyecto 2.- Sistemática de selección de consultores 3.- Compromiso de la empresa creado por la sistemática de selección de empresas (ya que minimiza el riesgo de que no se consiga la certificación) 5.- Sensibilización	1.- Foro: plantear agenda de trabajo 2.- Mejorar los informes de seguimiento realizados	1.- En PNAC el consultor realiza una labor comercial más directa. En CYGA la convocatoria implica una alta labor comercial. En CDES se manejan ambas fórmulas. 2.- En PNAC los cursos de capacitación se imparten a las sedes de las empresas, alcanzando a todos los trabajadores. En CYGA el curso es convocado y se imparte en las instalaciones de ICONTEC. 3.- CYGA tiene un mecanismo más riguroso de control del avance del proyecto de implantación.

FORO DE CONSULTORES COD: R-B.5 FECHA: 08.05.02		LUGAR DE REALIZACIÓN: MEDELLÍN – INSTALACIONES DE ICONTEC N. ASISTENTES: 6 Consultores (*)						
Necesidades y Expectativas		Beneficios observados		Beneficios estimados en 3 años		A destacar SOBRE EL PROGRAMA		Comparativa con otros Programas conocidos por consultores.
NECESIDADES	EXPECTATIVAS	PYME´s	CONSULTORÍA	PYME´s	CONSULTORÍA	BUENAS PRÁCTICAS	FACTIBLE DE MEJORAR	
1.- Más capacitación 2.- Más mercado	1.- Asesorar a muchas PYME´s. 2.- Mayor duración del Programa 3.- Mas nivelación Empresa/Consultor	1.- Mayor organización en PYME´s. 2.- Racionalización mayor de los costes. 3.- Mayor compromiso del personal.	1.- Seguimiento más controlado. 2.- Proyectos que tienen más expectativas de llegar al final. 3.- Mayor conocimiento de los consultores en el mercado.	1.- Eficiencia del S.G.C. 2.- Mayor exportación. 3.- Empresas más competitivas.	1.- Mas conocimiento en distintos sectores. 2.- Más conocimiento en integración de sistemas.	1.- Capacitación básica para consultores y PYME´s. 2.- Metodología de control de los proyectos. 3.- Sensibilización del Empresario.	1.- Más simultánea la capacitación y la asesoría. 2.- No número obligatorio de propuestas para seleccionar a consultores por parte de las PYME´s. 3.- Mejorar el acceso a la Página Web. 4.- Eliminación de trámites administrativos.	Comparado con el PNAC: 1.- El CYGA tiene más controles 2.- El PNAC permite capacitación abierta a grupos mayores dentro de cada empresa. Comparado otros Programas: 1.- En la capacitación de otros programas los asistentes son más homogéneos.

RESULTADOS DE FOROS DE ANÁLISIS

PROGRAMA CYGA EVALUACIÓN INTERMEDIA	RESULTADOS DE FORO DE EVALUACIÓN
	EMPRESAS

FORO DE CONSULTORES COD: R-B.6 FECHA: 06.05.02		LUGAR DE REALIZACIÓN: CALI – INSTALACIONES DE ICONTEC N. ASISTENTES: 13 Consultores						
Necesidades y Expectativas		Beneficios observados		Beneficios estimados en 3 años		A destacar SOBRE EL PROGRAMA		Comparativa con otros Programas conocidos por consultores.
NECESIDADES	EXPECTATIVAS	PYME´s	CONSULTORÍA	PYME´s	CONSULTORÍA	BUENAS PRÁCTICAS	FACTIBLE DE MEJORAR	
1.- Actualización y desarrollo del consultor. 2.- Mayor participación en el mercado. 3.- Que mayor número de PYME´s entren a CYGA Enganche de las PYME´s. 4.- Aumentar el número de horas de capacitación subsidiada. 5.- Comunicación efectiva. 6.- Mejorar la integración para compartir experiencias y para unificar criterios. 7.- Consistencia de la oferta de consultores con la demanda. 8.- Planeación en el desarrollo del Programa 9.- Cubrir el riesgo de pérdida del 20% al final. 10.- Diagnóstico remunerado. 11.- Actualización de consultores en página Web. 12.- Publicitar el Programa 13.- Difusión de clientes potenciales	1.- Nivel de certificación y no nivelación. 2.- Formación como auditor líder. 3.- Incremento de la tarifa. 4.- Respaldo en la recuperación de la cartera. 5.- Proyección internacional en la formación. 6.- Mayor proyección de la regional de Calidad. 7.- Participación en la implementación del Programa a nivel internacional. 8.- Establecer criterios claros para que la PYME seleccione su consultor 9.- Establecer criterios claros de selección de los consultores por parte del programa 10.- Condiciones contractuales más equilibradas para los consultores.	1.- Organización, imagen, visión. 2.- Experiencia en Proyectos de Mejora. 3.- Trabajo en equipo. 4.- Subsidio económico 5.- Formación para los participantes. 6.- Oferta de consultores calificados. 7.- Planificación en el desarrollo del programa 8.- Actualización de consultores en página web 9.- Publicidad del programa 10.- Enganche de más PYME´s 11.- Establecer criterios claros para que la PYME seleccione su consultor 12.- Establecer criterios claros de selección de los consultores por parte del programa	1.- Respaldo 2.- Imagen 3.- Facturación 4.- Calificación y certificación como consultor CYGA. 5.- Ampliación del mercado objetivo en calidad.	1.- Mejora en las ventas. 2.- Consolidarse con proyección 3.- Lograr la certificación de calidad 4.- Mayor competitividad nacional e internacional	1.- Experiencia 2.- Desarrollo de la demanda 3.- Mayores ingresos 4.- Mayor capacitación y entrenamiento Calidad, 14000 y 18.000 5.- Consultoría internacional y en sistemas integrados	1.- Registros en el control del Proyecto. 2.- Proceso de calificación de los consultores.	1.- Simplificación de los trámites administrativos del Programa. Perfeccionamiento del contrato, contrato lento. 2.- No se ha cumplido del propósito del Home page 3.- Formación y asesorías desarticulados. Capacitación e implementación en las PYME´s de forma simultánea. 4.- Disponibilidad de la información para facilitar transparencia 5.- Comunicación interna entre el Programa y los Consultores	Comparado con el PNAC: 1.- El CYGA tiene más controles 2.- El PNAC permite capacitación abierta a grupos mayores dentro de cada empresa. Comparado otros Programas: 1.- En la capacitación de otros programas los asistentes son más homogéneos.

(*) Para la elaboración de este formulario no se contó con la colaboración de todos los consultores asistentes al Foro de Evaluación, sino con XX de ellos.

ANEXO 9
RELACIÓN DE PARTICIPANTES QUE HAN INTERVENIDO EN LA EVALUACIÓN

RELACIÓN DE PARTICIPANTES QUE HAN INTERVENIDO EN LA EVALUACIÓN

Relación de las empresas que han remitido las encuestas cumplimentadas

NOMBRE DE LA EMPRESA	REGIÓN
Productos el Sol	BOGOTA
Shester Laboratorios, Ltda	BOGOTA
Industrias Metálicas Los Pinos, S.A.	MEDELLIN
Dural Ltda.	MEDELLIN
Linea Comunicaciones Ltda.	MEDELLIN
Ingeniería Total Servicios Públicos, S.A. E.S.P.	MEDELLIN
Especial impresoras Ltda.	MEDELLIN
Agregados garantizados del Norte, S.A.	MEDELLIN
Ditransa	MEDELLIN
Caribe de Transportes Ltda. Caritrans	MEDELLIN
D.D.I, S.A.- Desarrollos de Ingeniería	MEDELLIN
A'sellaseg Ingeniería Ltda.	MEDELLIN
Clínica Pronta	MEDELLIN
Funeraria Medellín	MEDELLIN
Concali Construcciones Cali, S.A.	CALI
Unispan Colombia, S.A.	CALI
Incel, S.A.	CALI
Colombia Ind. Automotriz Ltda	CALI
Ingeniera Gráfica Limitada	CALI
INE	CALI
Indulcoma	CALI
Sidecomex	CALI
Palmas Santa Fé Ltda	CALI
Imprial Ltda	CALI
Coral Visión Ltd	CALI
Sintelco Ltd	CALI
Industria Maquintee	CALI

ANEXO A: Metodología de Evaluación

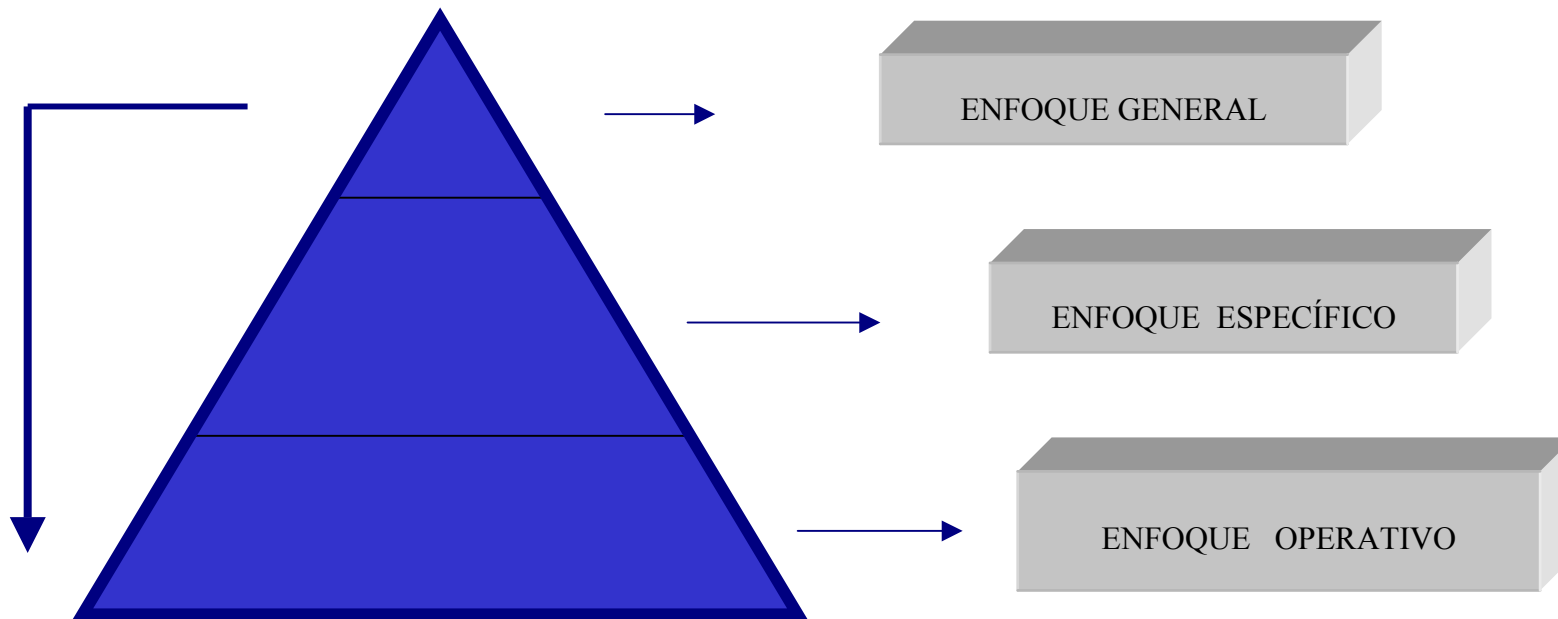
ANEXO B: Resultados de la Evaluación

PROGRAMA CYGA
EVALUACIÓN
INTERMEDIA

METODOLOGIA DE EVALUACIÓN
VALIDADA

soluziona
calidad y medio ambiente

METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN VALIDADA



PROGRAMA CYGA

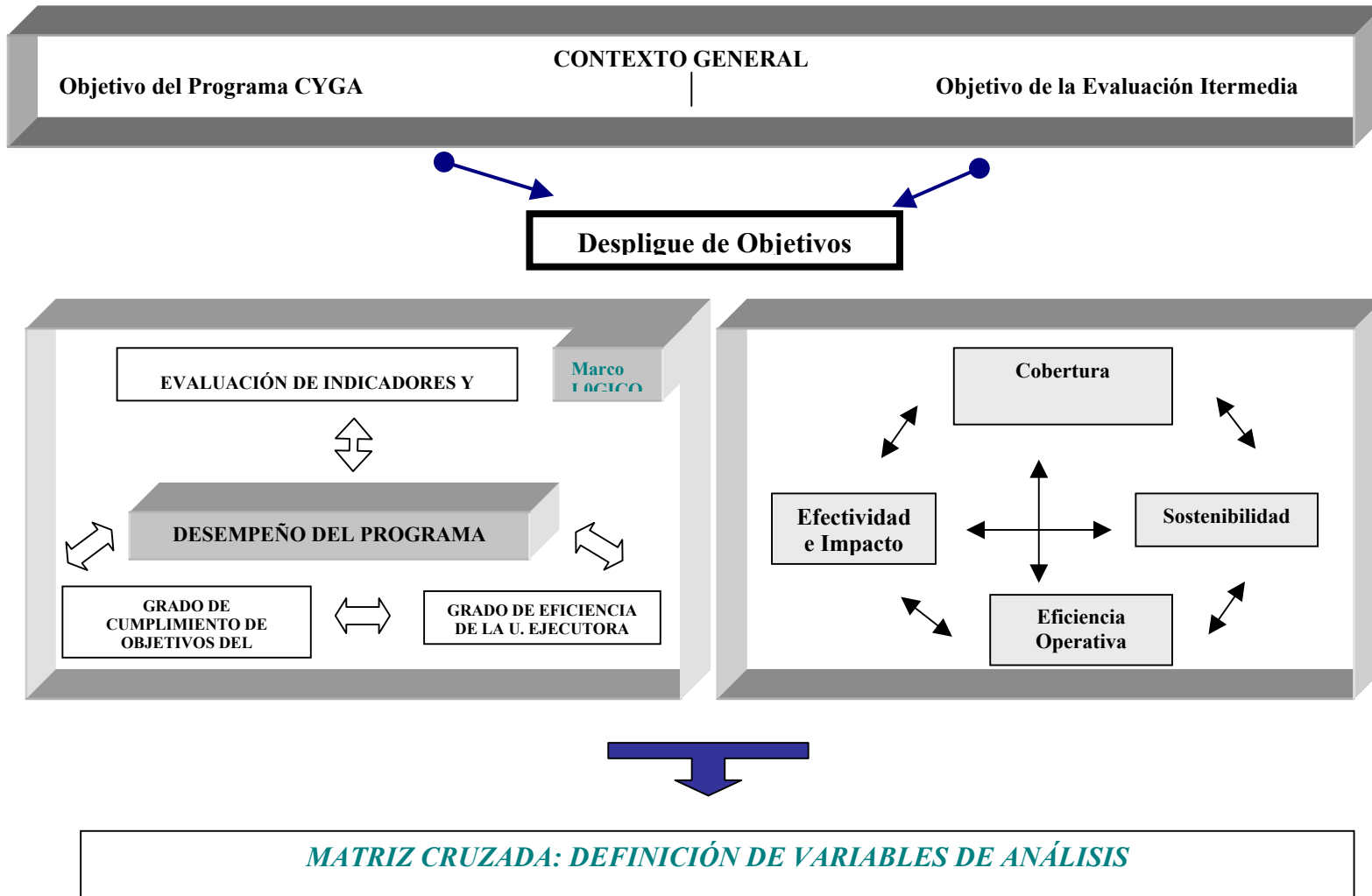
EVALUACIÓN INTERMEDIA

METODOLOGIA DE EVALUACIÓN VALIDADA

ENFOQUE GENERAL

soluziona
calidad y medio ambiente

ENFOQUE GENERAL



ENFOQUE GENERAL

MATRIZ CRUZADA: DEFINICIÓN DE VARIABLES DE ANÁLISIS						
	COMPONENTE 1	COMPONENTE 2	COMPONENTE 3	COMPONENTE 4	GLOBAL	PROGRAMA
INDICADORES DEL MARCO LÓGICO						
COBERTURA						
EFFECTIVIDAD						
IMPACTO						
SOSTENIBILIDAD						
EFICIENCIA						
PROGRAMA						



TIPOS DE ANÁLISIS		PRODUCTOS GENERADOS	
Grado de cumplimiento de objetivos		Informe	<ul style="list-style-type: none"> • Buenas Prácticas • Recomendaciones • Recomendaciones
Desempeño del Programa		Informe	
Grado de eficiencia de la U.E.		Informe	

METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN : **ENFOQUE GENERAL**



ACTIVIDADES	METODOLOGÍA
Determinar el grado de cumplimiento de objetivos	Análisis 1
Evaluar el Desempeño del Programa	Análisis 2
Determinar el Grado de eficiencia de la U.E.	Análisis 3

PROGRAMA CYGA
EVALUACIÓN
INTERMEDIA

METODOLOGIA DE EVALUACIÓN
VALIDADA

ENFOQUE ESPECÍFICO

soluziona
calidad y medio ambiente

PROGRAMA CYGA EVALUACIÓN INTERMEDIA		DEFINICIÓN DE VARIABLES DE ANÁLISIS
ANÁLISIS 1	DETERMINACIÓN DEL GRADO DE CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INTRODUCCIÓN

1. OBJETO

Este documento establece las directrices para realizar el ANÁLISIS 1: Determinación del grado de cumplimiento de objetivos específicos del programa objeto de la evaluación intermedia (Programa CYGA).

2. DESCRIPCIÓN

El análisis del “progreso de indicadores del Marco Lógico” consiste en el análisis de los indicadores definidos en el Marco Lógico y en el Memorándum de Donantes (así como en la documentación relacionada). Para ello se comparan los indicadores definidos con lo alcanzado a fecha **05.05.02**, es decir lo planificado con lo real. Dicha comparación pondrá especial énfasis en el análisis de las causas que motivaron las desviaciones encontradas, en su caso.

Nivel de análisis: El análisis se realiza para cada uno de los 4 componentes que comprenden el Programa; En el encabezado de cada página se detalla el componente analizado. Así mismo, y considerando la división que establece el Marco Lógico (cada componente del Programa se subdivide en diferentes “*Objetivos Específicos*”), el análisis de cada componente se realiza para cada uno de los “*Objetivos Específicos*” detallados en el Marco Lógico.

El presente documento refleja, consecuentemente, para cada uno de los “*Objetivos Específicos*”:

- Los indicadores planificados en el Marco Lógico original.
- La actualización de los mismos, en su caso, así como las consideraciones realizadas por la Unidad Ejecutora del Programa.
Dicha actualización/aporte de consideraciones, han sido proporcionadas por la Unidad Ejecutora conforme queda recogido en la Revisión del Marco Lógico del Programa de fecha 28.05.02.
- La pertinencia de su evaluación, en relación al **periodo de evaluación considerado:** Del 21-03-00 al 05-05-02.
Dicha pertinencia hace referencia a lo que es factible de medir en la presente evaluación intermedia, ya que dada la naturaleza de la evaluación, no todos los componentes son objeto de una medición completa por abarcar su cumplimiento un periodo más amplio que el considerado en la presente evaluación.

Como producto del ANÁLISIS 1, se concluye en el “Resumen de resultados del Análisis del Grado de cumplimiento de indicadores”.

3. TERMINOLOGÍA APLICABLE

No Aplica.

PROGRAMA CYGA EVALUACIÓN INTERMEDIA		DEFINICIÓN DE VARIABLES DE ANÁLISIS	
ANÁLISIS 1	DETERMINACIÓN DEL GRADO DE CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS ESPECÍFICOS		COMPONENTE 1: CONCIENCIACIÓN DE LAS PYMES DEL PAIS

CATEGORÍA	VARIABLES DE ANÁLISIS		FUENTES DE DATOS	INSTRUMENTOS	
PROGRESO DE INDICADORES DEL MARCO LÓGICO	OBJETIVO ESPECÍFICO 1	MARCO LÓGICO ORIGINAL		Documentación Programa CYGA	• Reunión 1 Análisis de documentación CYGA conforme a la presente Lista de verificación
		<div><div>1. Número de conferencias organizadas durante los 2 primeros años conforme a cobertura geográfica definida en M.D. Objetivo: Año 2000: 7 conferencias Año 2001: 7 conferencias</div><div>2. Número de participantes en cada conferencia organizada. Objetivo: capacidad máxima de 60 participantes en cada conferencia</div><div>3. Número total de participantes en las conferencias organizadas Objetivo: 7 conferencias * 2 años * 60 participantes = 840 empresarios PyMEs concientizados</div><div>4. Número de difusores formados para proporcionar formación fuera de Red ICONTEC Objetivo: 28 difusores formados</div><div>5. Número de solicitudes de información generadas en cada conferencia organizada Objetivo: Necesarias para sustentar Objetivo específico 2</div><div>Cobertura Geográfica: Bogotá, Medellín, Cali , Barranquilla y 3 adicionales</div></div>			
		OBJETIVO ESPECÍFICO 1 → Pertinencia de la Evaluación: Completa * 2 primeros años de vigencia del Programa.			
	OBJETIVO ESPECÍFICO 2	MARCO LÓGICO ORIGINAL	ACTUALIZACIÓN OBJETIVOS		
<div><div>1. Número de cursos realizados de “Aseguramiento de la Calidad” conforme a cobertura geográfica definida en M.D, horas de formación y duración de los mismos. Objetivo: 11 módulos de 16 horas c/u → 176 horas de formación en un plazo de 2 meses</div><div>2. Número de asistentes a cada curso realizado Objetivo: Año 2000: 75 empresas Año 2002: 100 empresas Año 2001: 100 empresas Año 2003: 100 empresas</div><div>3. Número total de participantes en los cursos realizados Objetivo: 75 + 100 + 100 + 100= 375 empresarios PyMEs asistentes a cursos → 375 auditores internos</div><div>Cobertura Geográfica: Bogotá, Medellín, Cali y Barranquilla.</div></div>		<div><div>1. Número de cursos realizados de “Aseguramiento de la Calidad” conforme a cobertura geográfica definida en M.D, horas de formación y duración de los mismos. Objetivo Revisado: 9 módulos de 136 horas en total en un plazo de 4 meses, ISO 9000 versión 2000</div><div>2. Número de asistentes a cada curso realizado Objetivo Revisado: Año 2001: 150 empresas Año 2002: 150 empresas</div><div>3. Número total de participantes en los cursos realizados Objetivo Revisado: 150 + 150 = 300 PyMEs asistentes a cursos → 300 auditores internos en Calidad</div><div>Cobertura Geográfica: Bogotá, Medellín, Cali y Barranquilla.</div></div>			
OBJETIVO ESPECÍFICO 2 → Pertinencia de la Evaluación: Periodo de Evaluación * cuatro años de vigencia del programa					

PROGRAMA CYGA EVALUACIÓN INTERMEDIA		DEFINICIÓN DE VARIABLES DE ANÁLISIS
ANÁLISIS 1	DETERMINACIÓN DEL GRADO DE CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS ESPECÍFICOS	COMPONENTE 1: CONCIENCIACIÓN DE LAS PYMES DEL PAIS

CATEGORÍA	VARIABLES DE ANÁLISIS		FUENTES DE DATOS	INSTRUMENTOS
PROGRESO DE INDICADORES DEL MARCO LÓGICO	OBJETIVO ESPECÍFICO 3	MARCO LÓGICO ORIGINAL	Documentación Programa CYGA	<ul style="list-style-type: none"> Reunión 1 Análisis de documentación CYGA conforme a la presente Lista de verificación
		<p>1. Número de cursos realizados de “Medio Ambiente” conforme a cobertura geográfica definida en M.D y número de asistentes a los mismos.</p> <p>Objetivo: Año 2001: 1 curso con 25 Pymes Año 2002: 1 curso con 50 Pymes</p> <p>Objetivo: 1 curso de 25 + 1 curso de 50 = 75 empresarios PyMEs concientizados en M.A.</p> <p>Cobertura Geográfica: Bogotá y Medellín</p>		
		<p>ACTUALIZACIÓN OBJETIVOS</p> <p>1- Número de cursos realizados de “Medio Ambiente” conforme a cobertura geográfica definida en M.D y número de asistentes a los mismos.</p> <p>Objetivo Revisado: Año 2002:</p> <ul style="list-style-type: none"> 75 Pymes en formación en ISO 14000 versión 1996 75 auditores internos ambientales <p>2- Formación a PYME en Gestión Ambiental bajo ISO 14000, versión 1996</p> <p>Objetivo Revisado: Curso de 6 módulos en gestión ambiental, 104 horas para dictar en 3 meses.</p> <p>Cobertura Geográfica: Bogotá y Medellín</p>		
		<p>OBJETIVO ESPECÍFICO 2 → Pertinencia de la Evaluación: Periodo de evaluación del año 2002.</p> <p>* durante el año 2 y 3 de vigencia del Programa</p>		

PROGRAMA CYGA EVALUACIÓN INTERMEDIA		DEFINICIÓN DE VARIABLES DE ANÁLISIS	
ANÁLISIS 1°	DETERMINACIÓN DEL GRADO DE CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS ESPECÍFICOS	COMPONENTE 2: CAPACITACIÓN DE LA OFERTA	

CATEGORÍA	VARIABLES DE ANÁLISIS			FUENTES DE DATOS	INSTRUMENTOS
PROGRESO DE INDICADORES DEL MARCO LÓGICO	OBJETIVO ESPECÍFICO 1	1. Número de cursos de capacitación de Auditores Externos organizados durante el primer año conforme a cobertura geográfica definida en M.D. Objetivo: 4 grupos de 20 personas = 80 Nuevos Auditores		Documentación Programa CYGA	• Reunión 1 Análisis de documentación CYGA conforme a la presente Lista de verificación
		2. Reparto entre auditores G.C. / G.M.A. (cuota significativa)			
		3. Duración de los cursos de capacitación impartidos			
		Cobertura Geográfica: 4 ciudades.			
	Auditores GC Objetivo: capacitación a 60 auditores externos		Auditores GMA Objetivo: capacitación a 20 auditores externos		
	OBJETIVO ESPECÍFICO 1 → Pertinencia de la Evaluación: Completa * primer año de vigencia del programa				
	OBJETIVO ESPECÍFICO 2	1. Número de cursos impartidos y profesionales capacitados en cada uno Objetivo: conforme a tipo de profesional		Consideraciones Se mantienen los objetivos, pero con la siguiente matización: . Capacitación en SG Año 2001, posterior a la publicación de la ISO 9000, versión 2000 . Capacitación en Mejoramiento continuo Tras capacitación en SGC	
		2. Número de formadores (Consultores) participantes en cada curso. Objetivo: conforme a tipo de profesional			
		Cobertura Geográfica: conforme a tipo de profesional			
		Formadores GC Objetivo: capacitación a 120 formadores (consultores) en implantación de sistemas • Durante el 2000 • En seis ciudades	Formadores mejoramiento continuo Objetivo: capacitación a 80 formadores en mejoramiento continuo (implantación de sistemas) • Durante el 2000 • En cuatro ciudades (4 grupos de 20)		
OBJETIVO ESPECÍFICO 2 → Pertinencia de la Evaluación: Completa * dos primeros años de vigencia del programa					

PROGRAMA CYGA EVALUACIÓN INTERMEDIA		DEFINICIÓN DE VARIABLES DE ANÁLISIS	
ANÁLISIS 1	DETERMINACIÓN DEL GRADO DE CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS ESPECÍFICOS	COMPONENTE 3: IMPLANTACIÓN DE SISTEMAS DE GESTIÓN DE CALIDAD Y MEDIO AMBIENTE	

CATEGORÍA	VARIABLES DE ANÁLISIS		FUENTES DE DATOS	INSTRUMENTOS	
PROGRESO DE INDICADORES DEL MARCO LÓGICO	OBJETIVO ESPECÍFICO 1	<div>1. Número de solicitudes de información generadas en cada conferencia organizada. (Ver Componente 1)</div> <div>2. Número de PYMES inscritas/elegidas.</div> <div>3. Número de PYMES que han contratado los servicios para comenzar la implantación.</div> <div>4. Número de PYMES que acceden a esta fase sin haber pasado por criterios de Componente 1.</div> <div>Objetivo: 375 PyMEs implantan sistemas</div> <div>Cobertura Geográfica: conforme a Sistema implantado</div>	Documentación Programa CYGA	<div>• Reunión 2</div> <div>Análisis de documentación CYGA conforme a la presente Lista de verificación</div>	
		<div>Implantación Sistema de GC</div> <div>Objetivo: 300 PyMEs implantan ISO 9000 270 pasan la pre-auditoria</div> <div>• En 4 ciudades</div>			<div>Implantación de Sistema de GMA</div> <div>Objetivo: 75 PyMEs implantan ISO 14000 68 pasan la pre-auditoria</div>
		OBJETIVO ESPECÍFICO 1 → Pertinencia de la Evaluación: Evaluable a partir del segundo año programa * a partir del segundo año de vigencia del programa			
	OBJETIVO ESPECÍFICO 2	<div>1. Número de Normas internacionales requeridas identificadas e incluidas en S.I</div> <div>2. Elaboración de Plan de mejoramiento sobre las normas identificadas</div> <div>3. Número de PYMES que solicitan pre-auditoria de producto</div> <div>4. Nivel de calificación de los productos</div>			OBJETIVO ESPECÍFICO 2 → Pertinencia de la Evaluación: No establecido plazo

PROGRAMA CYGA EVALUACIÓN INTERMEDIA		DEFINICIÓN DE VARIABLES DE ANÁLISIS
ANÁLISIS 1	DETERMINACIÓN DEL GRADO DE CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS ESPECÍFICOS	COMPONENTE 4: TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTOS Y MERCADEO

CATEGORÍA	VARIABLES DE ANÁLISIS			FUENTES DE DATOS	INSTRUMENTOS	
PROGRESO DE INDICADORES DEL MARCO LÓGICO	OBJETIVO ESPECÍFICO 1	Adaptación de ICONTEC a realidad de las PYMES	Apoyar la transición a la Nueva Norma ISO 9000:2000	Estrategia de Marketing para PYMES	Documentación Programa CYGA	• Reunión 3 Análisis de documentación CYGA conforme a la presente Lista de verificación
		MARCO LÓGICO ORIGINAL		ACTUALIZACIÓN OBJETIVOS		
		1. Existencia de una estrategia para el segmento PYMES. Existencia de una estrategia de ICONTEC a la realidad de las PYMES.	1. Existencia de una estrategia para el segmento PYMES. Existencia de una estrategia de ICONTEC a la realidad de las PYMES.			
		2. Existencia de un Plan de Acción para apoyar la transición ISO 9000:2000 Grado de cumplimiento de las actividades referidas en dicho Plan, en especial: <ul style="list-style-type: none">Realización de curso 1: Adecuación VisiónObjetivo: 40 horas / personal ICONTEC - Otros/ 25 personas serv. capacitaciónContratación de 1 experto profesionalRealización de curso 2Objetivo: 24 horas / personal ICONTEC - Otros/ 25 personas serv. capacitaciónRealización de conferencia – Foro ISO 9000:2000Objetivo: 2 días de duración / países del área Andina / 500 participantesRealización de la adaptaciónTraducción e impresión del libro ISO 9000 aplicado a PYMES – N° de copias distribuidas	2. Existencia de un Plan de Acción para apoyar la transición ISO 9000:2000 Grado de cumplimiento de las actividades referidas en dicho Plan, en especial: <ul style="list-style-type: none">Realización de curso 1: Adecuación VisiónObjetivo Revisado: 24 horas de capacitación con consultor internacional a 25 formadores ICONTECContratación de 1 experto profesionalRealización de curso 2Objetivo Revisado: 16 horas de capacitación con soncultor internacional a 25 auditores ICONTECRealización de conferencia – Foro ISO 9000:2000Objetivo: 2 días de duración / países del área Andina / 500 participantesRealización de la adaptaciónTraducción e impresión del libro ISO 9000 aplicado a PYMES – N° de copias distribuidas			
	3. Existencia de marca común de la red	3. Existencia de marca común de la red				
	OBJETIVO ESPECÍFICO 1 → → Pertinencia de la Evaluación: Periodo de evaluación * cuatro años de vigencia del programa					
	OBJETIVO ESPECÍFICO 2	1. Existencia Base de Datos de formadores (consultores) y auditores activos.				
2. Grado de actualización de la Base de Datos.						
	3. Accesibilidad a la Base de Datos → Numero de peticiones normativas por periodo → Tiempo de respuesta					
	OBJETIVO ESPECÍFICO 2 → Pertinencia de la Evaluación: Periodo de evaluación * cuatro años de vigencia del programa					

PROGRAMA CYGA EVALUACIÓN INTERMEDIA	DEFINICIÓN DE VARIABLES DE ANÁLISIS	
ANÁLISIS 2	DESEMPEÑO DEL PROGRAMA	INTRODUCCIÓN

1. **OBJETO:**

Este documento establece las directrices para realizar el ANÁLISIS 2: Evaluación del desempeño del programa objeto de la evaluación intermedia (Programa CYGA).

Dicho análisis se alimenta de los resultados obtenidos del Análisis del comportamiento de los componentes del Marco Lógico en relación a las categorías de evaluación, tal y cómo se define en el anexo a éste análisis. Y sirve de base para la comparativa con otros programas similares.

2. **DESCRIPCIÓN**

La “evaluación del desempeño del programa” consiste en el análisis de las variables definidas conforme al presente documento. Dichas variables pueden agruparse en las siguientes “categorías de evaluación”:

- Relevancia
- Cobertura
- Efectividad/Impacto
- Eficiencia
- Sostenibilidad

Como producto del análisis se concluye en la valoración de cada una de ellas, lo que queda reflejado en el “Resumen de Resultados del análisis del Desempeño del Programa”.

Nivel de análisis: El análisis se realiza considerando el Programa en su conjunto y teniendo como referente el OBJETIVO PRINCIPAL del programa objeto de evaluación:

“Incrementar la competitividad de las PYMES de Colombia. fortaleciendo y promoviendo una cultura de la calidad y de la protección del medio ambiente como factores claves del éxito competitivo en los mercados mundiales.”

PROGRAMA CYGA EVALUACIÓN INTERMEDIA		DEFINICIÓN DE VARIABLES DE ANÁLISIS	
ANÁLISIS 2	DESEMPEÑO DEL PROGRAMA		PROGRAMA CYGA

CATEGORÍA	VARIABLES DE ANÁLISIS	FUENTES DE DATOS	INSTRUMENTOS
RELEVANCIA	CONTEXTO DE ANÁLISIS: Relevancia del Programa en el contexto económico de Colombia	<ul style="list-style-type: none"> – Informes de coyuntura económica de Colombia – Supuestos definidos en el Marco Lógico 	<ul style="list-style-type: none"> • Reunión 6 <p>Análisis de documentación CYGA conforme a la presente Lista de verificación</p>
	<ul style="list-style-type: none"> • Comportamiento del PIB y del empleo en el sector PYMES • Competitividad relativa frente a países y regiones vecinas • Áreas de mayor debilidad de las PYMES objeto • Estimación del grado en que el programa ha incrementado la demanda de servicios ámbito del programa en el mercado. • Estimación del grado en que el programa ha incrementado la oferta de especialistas, ámbito del programa, existentes en el mercado. 		
COBERTURA	CONTEXTO DE ANÁLISIS: Cobertura geográfica y sectorial del Programa	<ul style="list-style-type: none"> – Documentación SYGA 	
	<p>Relación Presupuestos - objetivos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ámbito geográfico cubierto por el programa • Número de PYMES asistidas frente al universo total • Planes de Expansión geográfica • Co-financiación por entes locales de los servicios • Coste de servicio por PYME asistida • Duración y coste de proyectos y actividades 		

PROGRAMA CYGA EVALUACIÓN INTERMEDIA		DEFINICIÓN DE VARIABLES DE ANÁLISIS	
ANÁLISIS 2	DESEMPEÑO DEL PROGRAMA		PROGRAMA CYGA

CATEGORÍA	VARIABLES DE ANÁLISIS	FUENTES DE DATOS	INSTRUMENTOS
EFECTIVIDAD E IMPACTO	CONTEXTO DE ANÁLISIS: Mejora en las empresas beneficiarias	ANEXO	Foros de Evaluación de Empresas Y de Profesionales
	<ul style="list-style-type: none"> Incremento de ventas y ratios de rentabilidad Incremento de productividad Inversiones en capital Costes relativos con respecto a la competencia Niveles de consumo de energía Niveles de Seguridad en el trabajo y medidas adoptadas 		
	CONTEXTO DE ANÁLISIS: Mejora en los profesionales beneficiarios Consultores, formadores y auditores (ICONTEC y candidatos a auditor)		
	<ul style="list-style-type: none"> Mejora en el empleo de los profesionales beneficiarios: Creación de nuevos empleos por categoría y sector Mejora en la capacitación: Niveles de calificación y motivación 		
	CONTEXTO DE ANÁLISIS: Consecución de objetivos del programa		
	<ul style="list-style-type: none"> Número de beneficiarios asistidos frente a objetivo Nivel de satisfacción de los beneficiarios asistidos 		

PROGRAMA CYGA EVALUACIÓN INTERMEDIA		DEFINICIÓN DE VARIABLES DE ANÁLISIS	
ANÁLISIS 2	DESEMPEÑO DEL PROGRAMA		PROGRAMA CYGA

CATEGORÍA	VARIABLES DE ANÁLISIS	FUENTES DE DATOS	INSTRUMENTOS
EFICIENCIA	CONTEXTO DE ANÁLISIS: Diseño y metodología	ANEXO	<ul style="list-style-type: none"> Reunión 6 Análisis de documentación CYGA conforme a la presente Lista de verificación
	<ul style="list-style-type: none"> Diseño y Metodología de las actividades asociadas a cada componente. Selección de beneficiarios Coordinación con los actores del programa Coordinación con organismos externos del programa Duplicación / Competencia con otros programas Fórmulas de recuperación de costes y precios Descentralización/centralización de los servicios prestados Promoción en el mercado de los servicios ámbito del programa. 		
	CONTEXTO DE ANÁLISIS: Gestión financiera y operativa del programa		
	<ul style="list-style-type: none"> Aplicación de recursos previos al primer desembolso Aplicación de recursos asociada a cada componente 		
	CONTEXTO DE ANÁLISIS Control de Calidad y Mejora Continua		
	<ul style="list-style-type: none"> Análisis de los Informes existentes Sistemas de Auto- Evaluación y Control de Calidad existentes Utilización de tecnologías y técnicas avanzadas para soportar dichos sistemas 		

PROGRAMA CYGA EVALUACIÓN INTERMEDIA		DEFINICIÓN DE VARIABLES DE ANÁLISIS	
ANÁLISIS 2	DESEMPEÑO DEL PROGRAMA		PROGRAMA CYGA

CATEGORÍA	VARIABLES DE ANÁLISIS	FUENTES DE DATOS	INSTRUMENTOS
SOSTENIBILIDAD	CONTEXTO DE ANÁLISIS Autosuficiencia operativa	ANEXO	<ul style="list-style-type: none"> Reunión 6 Análisis de documentación CYGA conforme a la presente Lista de verificación
	<ul style="list-style-type: none"> Relación de recursos generados para y por el programa: <ul style="list-style-type: none"> Recursos físicos, estructura y espacio Recursos humanos y su capacitación Recursos de información y soluciones tecnológicas Potencial de innovación en la prestación de los servicios ofrecidos Estimación del grado de permanencia/funcionamiento tras el programa 		
	CONTEXTO DE ANÁLISIS Autosuficiencia financiera		
	<ul style="list-style-type: none"> Sostenibilidad de las firmas y personas especialistas Sostenibilidad del S.G.C. y S.G.A. 		
	CONTEXTO DE ANÁLISIS: Replicabilidad		
	<ul style="list-style-type: none"> Potencial de replicación del programa en otras regiones Facilidad de transferencia de metodología y personal 		

PROGRAMA CYGA EVALUACIÓN INTERMEDIA		DEFINICIÓN DE VARIABLES DE ANÁLISIS
ANÁLISIS 2	ANEXO	INTRODUCCIÓN

1. OBJETO

Este documento establece las directrices para realizar el Análisis del comportamiento de los componentes del Marco Lógico del programa en relación con las categorías de evaluación aplicables.

Dicho análisis alimenta al Análisis 2 y se configura como parte integrante del mismo.

2. DESCRIPCIÓN

El “análisis de variables” para cada componente del programa” consiste en el análisis de las variables definidas conforme al presente documento. De esta forma se analiza el grado de consecución de objetivos desde una perspectiva cualitativa y complementaria a la realizada en el ANÁLISIS 1. Las variables mencionadas pueden agruparse en las siguientes categorías de análisis:

- Cobertura
- Impacto
- Efectividad
- Sostenibilidad

Nivel de análisis: El análisis se realiza de forma individual para cada uno de los componentes del programa. A cada componente se aplican las categorías de análisis estimadas más relevantes, conforme a la naturaleza del componente considerado. Así, este análisis se centra en el comportamiento de cada componente de forma aislada para concluir en el comportamiento integral del programa.

El presente documento refleja, consecuentemente, para cada uno de los Componentes del Programa:

- Las variables de análisis consideradas para dicho componente (columna categoría).
- El desarrollo de cada variable de análisis (columna variable de análisis), que comprende:
 - Contexto de análisis, en el que se establece el significado concreto de la categoría de análisis para el componente tratado.
 - Desarrollo del mismo, en el que se detallan las variables de análisis conforme al contexto definido.

Periodo de Análisis: Del 21.03.00 al 05.05.02, tomando como datos del año base los establecidos para cada parte del análisis.

3. TERMINOLOGÍA APLICABLE

Datos del año base: Datos que describen la situación del problema identificado antes de la intervención del proyecto.

PROGRAMA CYGA EVALUACIÓN INTERMEDIA		DEFINICIÓN DE VARIABLES DE ANÁLISIS	
ANÁLISIS 2	ANEXO		COMPONENTE 1: CONCIENCIACIÓN DE LAS PYMES DEL PAÍS

CATEGORÍA	VARIABLES DE ANÁLISIS	FUENTES DE DATOS	INSTRUMENTOS
COBERTURA	CONTEXTO DE ANÁLISIS Cobertura del Mercado PYMES → PYMES participantes vs universo total PYMES participantes → Asistencia a Conferencia / Inscritas al Programa / Seleccionadas Ámbito Geográfico cubierto → Ubicación regional de PYMES participantes Ámbito Sectorial cubierto → Sectorización de las PYMES participantes	Documentación CYGA AÑO BASE: Según disposición de datos	<ul style="list-style-type: none"> Reunión 1 Análisis de documentación CYGA conforme a la presente Lista de verificación
	<ul style="list-style-type: none"> PYMES sensibilizadas (asistentes a conferencias de sensibilización) vs PYMES existentes en el mercado. PYMES interesadas en participar en el programa (inscristas) vs PYMES sensibilizadas. PYMES seleccionadas por el programa vs PYMES interesadas en participar en el programa Distribución geográfica y sectorial de PYMES sensibilizadas, inscritas y seleccionadas. 		
EFECTIVIDAD	CONTEXTO DE ANÁLISIS Efectividad de inducción a los empresarios → Adecuación de la metodología utilizada para inducción. → Grado de interés de las PYMES en participar en el programa. Efectividad de la inscripción al programa → Adecuación del procedimiento de selección de empresas utilizado → Grado de satisfacción de PYMES inscritas.	Documentación CYGA (1) Análisis de los formularios existentes y de las encuestas cumplimentadas en los Foros de Evaluación (2) Encuestas cumplimentadas en Foros de Evaluación	Foros de Evaluación de Empresas
	ANÁLISIS DE LA METODOLOGÍA UTILIZADA PARA LA INDUCCIÓN <ul style="list-style-type: none"> Contenido de las conferencias conforme a lo establecido en el M.D. Organización de las conferencias: ICONTEC con la colaboración de SENA Ampliación de la cobertura geográfica mediante la formación a difusores. MEDICIONES DE EFECTIVIDAD DE LA INDUCCIÓN (1) <ul style="list-style-type: none"> Medición del Grado de eficacia de las conferencias: mediante “formulario de evaluación” cumplimentado al finalizar las conferencias por cada participante. Medición del interés de los empresarios: mediante “formulario de evaluación” y solicitudes de información sobre actividades posteriores. ANÁLISIS DE LA METODOLOGÍA UTILIZADA PARA LA INSCRIPCIÓN <ul style="list-style-type: none"> Procedimiento de Selección de Empresas MEDICIONES DE EFECTIVIDAD DE LA INSCRIPCIÓN (2) <ul style="list-style-type: none"> Grado de satisfacción de las PYMES inscritas 		

PROGRAMA CYGA EVALUACIÓN INTERMEDIA		DEFINICIÓN DE VARIABLES DE ANÁLISIS	
ANÁLISIS 2	ANEXO		COMPONENTE 2: CAPACITACIÓN DE LA OFERTA

CATEGORÍA	VARIABLES DE ANÁLISIS	FUENTES DE DATOS	INSTRUMENTOS
COBERTURA	CONTEXTO DE ANÁLISIS: Cobertura del Mercado de profesionales → Profesionales participantes vs universo total	Documentación SYGA Datos Dirección de Formación ICONTEC AÑO BASE: Según disposición de datos	<ul style="list-style-type: none"> Reunión 4 Análisis de documentación CYGA conforme a la presente Lista de verificación
	Cobertura del mercado de auditores <ul style="list-style-type: none"> Auditores convocados vs. auditores formados Cobertura del mercado de docentes <ul style="list-style-type: none"> Docentes formados vs. docentes activos (según cifras Icontec) Cobertura del mercado de consultores <ul style="list-style-type: none"> Consultores convocados vs. consultores formados Consultores calificados vs. Consultores en ejercicio 		
EFECTIVIDAD	CONTEXTO DE ANÁLISIS: Efectividad de la formación impartida → Adecuación de la metodología utilizada para la formación → Grado de satisfacción de los participantes en la formación → Grado de satisfacción de empresas	Documentación CYGA (1) Análisis de los formularios y de las encuestas que serán cumplimentadas en los Foros de Evaluación (2) Encuestas que serán cumplimentadas en los Foros de Evaluación de Empresas	<ul style="list-style-type: none"> Reunión 4 Análisis de documentación CYGA conforme a la presente Lista de verificación Foros de Evaluación de Empresas Y de Profesionales
	ANÁLISIS DE LA METODOLOGÍA UTILIZADA PARA LA FORMACIÓN <ul style="list-style-type: none"> Diseño de la programación de cursos MEDICIONES DE EFECTIVIDAD DE LA FORMACIÓN <ul style="list-style-type: none"> Evaluación realizada por los consultores contratados por el proyecto (1) Evaluaciones de la formación recibida por los asistentes a la misma (1) Evaluaciones de la calidad de los formados por los receptores de los servicios (2) 		
SOSTENIBILIDAD	CONTEXTO DE ANÁLISIS: Sostenibilidad financiera de las firmas y personas especialistas	Foros de Evaluación de Profesionales.	
	<ul style="list-style-type: none"> Proporción de costes recuperables y disminución de subsidios 		

PROGRAMA CYGA EVALUACIÓN INTERMEDIA		DEFINICIÓN DE VARIABLES DE ANÁLISIS
ANÁLISIS 2	ANEXO	COMPONENTE 3: IMPLANTACIÓN DE SISTEMAS DE GESTIÓN

CATEGORÍA	VARIABLES DE ANÁLISIS	FUENTES DE DATOS	INSTRUMENTOS
IMPACTO	CONTEXTO DE ANÁLISIS: Impacto tecnológico de la implementación del sistema Impacto comercial de la implementación del Sistema Impacto financiero de la implementación del Sistema	Documentación CYGA (1) Encuestas que serán cumplimentadas en los Foros de Evaluación de Empresas	<ul style="list-style-type: none"> Reunión 4 Análisis de documentación CYGA conforme a la presente Lista de verificación Foros de Evaluación de Empresas
	<ul style="list-style-type: none"> Análisis de la pertinencia de la información recabada por el programa CYGA para realizar las mediciones de impacto cuando las empresas estén certificadas. Análisis de la metodología utilizada para realizar las mediciones de impacto Percepción de las PYMES seleccionadas sobre los logros conseguidos hasta la fecha (1) 		
SOSTENIBILIDAD	CONTEXTO DE ANÁLISIS: Sostenibilidad financiera del SGC o del SGA	Documentación CYGA	
	<ul style="list-style-type: none"> Proporción de costes recuperables y disminución de subsidios 		

PROGRAMA CYGA EVALUACIÓN INTERMEDIA		DEFINICIÓN DE VARIABLES DE ANÁLISIS	
ANÁLISIS 2	ANEXO		COMPONENTE 4: TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO Y MERCADEO

CATEGORÍA	VARIABLES DE ANÁLISIS	FUENTES DE DATOS	INSTRUMENTOS
COBERTURA	CONTEXTO DE ANÁLISIS: Cobertura del Mercado → Profesionales participantes vs universo total → Manejo de Base de Datos de formadores y auditores activos	Documentación CYGA	<ul style="list-style-type: none"> Reunión 3 Análisis de documentación CYGA conforme a la presente Lista de verificación
	<ul style="list-style-type: none"> Asistentes a cursos V.2000 vs universo total Cobertura de la Base de Datos Uso de la Base de Datos 		
EFECTIVIDAD	CONTEXTO DE ANÁLISIS: Eficacia en el uso de las herramientas de transferencia de tecnología	Documentación CYGA	
	<ul style="list-style-type: none"> Uso de herramientas de transferencia tecnológica 		

PROGRAMA CYGA EVALUACIÓN INTERMEDIA	DEFINICIÓN DE VARIABLES DE ANÁLISIS	
ANÁLISIS 3	GRADO DE EFICIENCIA DE LA UNIDAD EJECUTORA	INTRODUCCIÓN

1. **OBJETO**

Este documento establece las directrices para realizar el ANÁLISIS 3: Evaluación del grado de eficiencia de la Unidad Ejecutora del programa objeto de la evaluación intermedia (Programa CYGA).

Los resultados de este análisis se alimentan de los obtenidos en los análisis precedentes (Análisis 1 y 2).

2. **DESCRIPCIÓN**

La “evaluación del grado de eficiencia de la Unidad Ejecutora” consiste en el análisis de las variables definidas conforme al presente documento. Dichas variables se agrupan en las siguientes categorías de análisis:

- Diseño y Metodología
- Gestión financiera
- Gestión operativa
- Gestión de Calidad.

Periodo de Análisis: Del 21.03.00 al 05.05.00.

Nivel de análisis: El análisis se realiza de forma individual para cada uno de los componentes del programa.

3. **TERMINOLOGÍA APLICABLE**

EFICIENCIA = Grado hasta el cual se ejecutaron, administraron y organizaron las actividades de un proyecto de una manera apropiada al menor coste posible para rendir los productos y/o componentes esperados.

PROGRAMA CYGA EVALUACIÓN INTERMEDIA		DEFINICIÓN DE VARIABLES DE ANÁLISIS	
ANÁLISIS 3	GRADO DE EFICIENCIA DE LA UNIDAD EJECUTORA		COMPONENTE 1: CONCIENCIACIÓN DE LAS PYMES DEL PAIS

CATEGORÍA	VARIABLES DE ANÁLISIS	FUENTES DE DATOS	INSTRUMENTOS
DISEÑO Y METODOLOGÍA	<ul style="list-style-type: none"> - Diseño de las actividades de concienciación - Metodología de Selección de Empresas Beneficiarias - Colaboración con el SENA en la organización de los cursos - Organización de las conferencias de concienciación - Organización de los cursos de capacitación 	Documentación CYGA	<ul style="list-style-type: none"> • Reunión 5 <p>Análisis de documentación CYGA conforme a la presente Lista de verificación</p>
GESTIÓN FINANCIERA	<p>RECURSOS ECONÓMICOS DESTINADOS para cada uno de los objetivos específicos asociados al componente.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Relación recursos utilizados - recursos asignados para cada uno de los Objetivos Específicos 		
GESTIÓN OPERATIVA	<ul style="list-style-type: none"> - RECURSOS FÍSICOS, ESTRUCTURA Y ESPACIO destinados - RECURSOS HUMANOS destinados y capacitación - RECURSOS DE INFORMACIÓN Y SOLUCIONES TECNOLÓGICAS utilizadas 		
CONTROL DE CALIDAD	<ul style="list-style-type: none"> - Información en Informes sobre la consecución de los objetivos asociados a este componente - Existencia de procedimientos que sistematicen las actividades para este componente. - Existencia de indicadores asociados a los objetivos definidos para el componente - Existencia de metodología o procesos de mejora continua 		

PROGRAMA CYGA EVALUACIÓN INTERMEDIA		DEFINICIÓN DE VARIABLES DE ANÁLISIS	
ANÁLISIS 3	GRADO DE EFICIENCIA DE LA UNIDAD EJECUTORA	COMPONENTE 2: CAPACITACIÓN DE LA OFERTA	

CATEGORÍA	VARIABLES DE ANÁLISIS	FUENTES DE DATOS	INSTRUMENTOS
DISEÑO Y METODOLOGÍA	<ul style="list-style-type: none"> - Diseño de las actividades de capacitación de la oferta - Metodología de Selección de Consultores 	Documentación CYGA	<ul style="list-style-type: none"> • Reunión 5 <p>Análisis de documentación CYGA conforme a la presente Lista de verificación</p>
GESTIÓN FINANCIERA	<p>RECURSOS ECONÓMICOS DESTINADOS para cada uno de los objetivos específicos asociados al componente.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Relación recursos utilizados - recursos asignados para cada uno de los Objetivos Específicos 		
GESTIÓN OPERATIVA	<ul style="list-style-type: none"> - RECURSOS FÍSICOS, ESTRUCTURA Y ESPACIO destinados - RECURSOS HUMANOS destinados y capacitación - RECURSOS DE INFORMACIÓN Y SOLUCIONES TECNOLÓGICAS utilizadas 		
CONTROL DE CALIDAD	<ul style="list-style-type: none"> - Información en Informes sobre la consecución de los objetivos asociados a este componente - Existencia de procedimientos que sistematicen las actividades para este componente. - Existencia de indicadores asociados a los objetivos definidos para el componente - Existencia de metodología o procesos de mejora continua 		

PROGRAMA CYGA EVALUACIÓN INTERMEDIA		DEFINICIÓN DE VARIABLES DE ANÁLISIS	
ANÁLISIS 3	GRADO DE EFICIENCIA DE LA UNIDAD. EJECUTORA		COMPONENTE 3: IMPLANTACIÓN DE SISTEMAS DE GESTIÓN DE CALIDAD Y MEDIO AMBIENTE

CATEGORÍA	VARIABLES DE ANÁLISIS	FUENTES DE DATOS	INSTRUMENTOS
DISEÑO Y METODOLOGÍA	<ul style="list-style-type: none"> - Diseño de las actividades asociadas - Paralelismo entre la capacitación y la implantación de sistemas - Coordinación con la consultora que administra el mecanismo de financiamiento compartido 	Documentación CYGA	<ul style="list-style-type: none"> • Reunión 5 <p>Análisis de documentación CYGA conforme a la presente Lista de verificación</p>
GESTIÓN FINANCIERA	<p>RECURSOS ECONÓMICOS DESTINADOS para cada uno de los objetivos específicos asociados al componente.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Relación recursos utilizados - recursos asignados para cada uno de los Objetivos Específicos 		
GESTIÓN OPERATIVA	<ul style="list-style-type: none"> - RECURSOS FÍSICOS, ESTRUCTURA Y ESPACIO destinados - RECURSOS HUMANOS destinados y capacitación - RECURSOS DE INFORMACIÓN Y SOLUCIONES TECNOLÓGICAS utilizadas 		
CONTROL DE CALIDAD	<ul style="list-style-type: none"> - Información en Informes sobre la consecución de los objetivos asociados a este componente - Existencia de procedimientos que sistematicen las actividades para este componente. - Existencia de indicadores asociados a los objetivos definidos para el componente - Existencia de metodología o procesos de mejora continua 		

PROGRAMA CYGA EVALUACIÓN INTERMEDIA		DEFINICIÓN DE VARIABLES DE ANÁLISIS	
ANÁLISIS 3	GRADO DE EFICIENCIA DE LA UNIDAD. EJECUTORA	COMPONENTE 3: IMPLANTACIÓN DE SISTEMAS DE GESTIÓN DE CALIDAD Y MEDIO AMBIENTE	

CATEGORÍA	VARIABLES DE ANÁLISIS	FUENTES DE DATOS	INSTRUMENTOS
DISEÑO Y METODOLOGÍA	<ul style="list-style-type: none"> - Diseño y metodología de las actividades asociadas - Coordinación con organismos contratados - Manejo de Base de Datos 	Documentación CYGA	<ul style="list-style-type: none"> • Reunión 5 <p>Análisis de documentación CYGA conforme a la presente Lista de verificación</p>
GESTIÓN FINANCIERA	<p>RECURSOS ECONÓMICOS DESTINADOS para cada uno de los objetivos específicos asociados al componente.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Relación recursos utilizados - recursos asignados para cada uno de los Objetivos Específicos 		
GESTIÓN OPERATIVA	<ul style="list-style-type: none"> - RECURSOS FÍSICOS, ESTRUCTURA Y ESPACIO destinados - RECURSOS HUMANOS destinados y capacitación - RECURSOS DE INFORMACIÓN Y SOLUCIONES TECNOLÓGICAS utilizadas 		
CONTROL DE CALIDAD	<ul style="list-style-type: none"> - Información en Informes sobre la consecución de los objetivos asociados a este componente - Existencia de procedimientos que sistematicen las actividades para este componente. - Existencia de indicadores asociados a los objetivos definidos para el componente - Existencia de metodología o procesos de mejora continua 		

PROGRAMA CYGA
EVALUACIÓN
INTERMEDIA

METODOLOGIA DE EVALUACIÓN
VALIDADA

ENFOQUE OPERATIVO

FUENTES DE DATOS E INSTRUMENTOS

1.- Foros de Análisis con Actores del Programa

<ul style="list-style-type: none"> • Reuniones programadas con los actores del Programa • Conforme a las Listas de Verificación definidas (Ver Metodología _ Enfoque Específico) • Duración/ Asistentes: Conforme a los aspectos a tratar referidos en las listas de verificación. 	Reuniones Número total: 6 Lugar de realización: Bogotá	
	Codificación	
	<ul style="list-style-type: none"> • R-A.1 • R-A.2 • R-A.3 	<ul style="list-style-type: none"> • R-A.4 • R-A.5 • R-A.6

2.- Foros de Evaluación con Beneficiarios

EMPRESAS <ul style="list-style-type: none"> • Reuniones programadas con un grupo de PYME's • Reunión conforme a Lista de Verificación (Documento A) • Encuesta al final de la reunión a los asistentes (Documento B) • Duración estimada: 2 horas • Asistentes: Gerentes y Responsables de Calidad de PYME'S. 	Reuniones Número total: 3 Lugar de realización: 1 Bogotá, 1 Medellín y 1 Cali Caracterización: Empresas de Servicios y Manufactura	
	<ul style="list-style-type: none"> • Bogotá R-B.1 • Medellín R-B.2 • Cali R-B.3 	

PROGRAMA CYGA

EVALUACIÓN INTERMEDIA

ENFOQUE OPERATIVO

<p>CONSULTORES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reuniones programadas con un grupo de CONSULTORES • Duración: 2 horas • Reunión conforme a Lista de Verificación (Documento C) • Encuesta al final de la reunión a los asistentes (Documento D) 	<p><u>Reuniones</u></p> <p>Número total: 2 Distribución: 1 Bogotá, 1 Medellín</p> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> • Bogotá R-B.4 • Medellín R-B.5 • Cali R-B 6
--	--

<p>AUDITORES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reuniones programadas con un grupo de AUDITORES • Duración: 2 horas • Reunión conforme a Lista de Verificación (Documento E) • Encuesta al final de la reunión a los asistentes (Documento F) 	<p><u>Reuniones</u></p> <p>Número total: 1 Distribución: 1 Bogotá.</p> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> • Bogotá R-B.7
--	---

ANEXO 1

PROGRAMA CYGA EVALUACIÓN INTERMEDIA	PLANIFICACIÓN DE LA APLICACIÓN DEL MODELO
--	--

Semana 19

Lunes 06	Martes 07	Miércoles 08	Jueves 09	Viernes 10
<ul style="list-style-type: none">• Cali R-B.3 R-B 6	<ul style="list-style-type: none">• Bogotá R-A.1	<ul style="list-style-type: none">• Medellín R-B.2• Medellín R-B.5	<ul style="list-style-type: none">• Bogotá R-A.2• Bogotá R-A.3	

Semana 20

Lunes 13	Martes 14	Miércoles 15	Jueves 16	Viernes 17
	<ul style="list-style-type: none"> • Bogotá R-A.4 • Bogotá R-A.5 • Bogotá R-A.6 	<ul style="list-style-type: none"> • Bogotá R-B.1 • Bogotá R-B.4 • Bogotá R-B.7 		

PROGRAMA CYGA EVALUACIÓN INTERMEDIA

METODOLOGIA DE EVALUACIÓN VALIDADA

ANEXOS

<u>PROGRAMA CYGA</u> EVALUACIÓN INTERMEDIA	FOROS DE EVALUACIÓN
	EMPRESAS

FORO DE EVALUACIÓN

1. Presentación del Foro de Evaluación

- Objetivo de la Evaluación Intermedia / Metodología
- Objetivo del Foro
- Desarrollo del Foro
- Perfil de las PYMES participantes en el Foro

2. Trabajo en Equipo

- Sintetizar los siguientes aspectos en sesión de trabajo con todos los asistentes:
 - Necesidades y Expectativas ante el Programa
 - Beneficios principales del Programa
 - Beneficios estimados dentro de 3 años
 - Identificación de Entidades participantes
 - Identificación de los servicios prestados por el Programa.
 - Lo más destacado: Buena Practica / Mejorable
- Complimentar, en conjunto las conclusiones en el Cuadro de la página siguiente.
- Referencia para realizar la encuesta

3. Complimentación de Encuestas por asistentes de forma individual

- Información para tratar estadísticamente y alimentar la Evaluación Intermedia.

4. Conclusiones y cierre

<u>PROGRAMA CYGA</u> EVALUACIÓN INTERMEDIA	FOROS DE EVALUACIÓN
	EMPRESAS

FORO DE EMPRESAS COD: FECHA: LUGAR DE REALIZACIÓN: N. ASISTENTES:					
NECESIDADES Y EXPECTATIVAS		BENEFICIOS OBSERVADOS	BENEFICIOS ESTIMADOS EN 3 AÑOS	A DESTACAR SOBRE EL PROGRAMA	
NECESIDADES	EXPECTATIVAS			B.P.	A Mejorar

IDENTIFICACIÓN DE ENTIDADES PARTICIPANTES	IDENTIFICACIÓN DE LOS SERVICIOS PRESTADOS POR EL PROGRAMA.

PROGRAMA CYGA EVALUACIÓN INTERMEDIA	ENCUESTA PARA BENEFICIARIOS DEL PROGRAMA
	EMPRESAS

DATOS GENERALES

NOMBRE DE LA EMPRESA:				
SECTOR:		<input type="checkbox"/> Manufacturas <input type="checkbox"/> Servicios		
PRINCIPALES PRODUCTOS FABRICADOS/SERVICIOS PRESTADOS:				
N. EMPLEADOS <input type="checkbox"/> 1 A 9 <input type="checkbox"/> 10 A 19 <input type="checkbox"/> 20 A 49 <input type="checkbox"/> 50 A 100 <input type="checkbox"/> Mas de 100	VENTAS ANUALES <input type="checkbox"/> Hasta \$ 1 millón <input type="checkbox"/> De \$ 1 a \$ 5 millones <input type="checkbox"/> Más de \$ 5 millones	N. SEDES/INSTALACIONES/ OFICINAS: _____ LOCALIZACIÓN: _____	N. COMPUTADORAS Y SISTEMAS DE GESTIÓN POR ORDENADOR: _____ ACCESO INTERNET: <input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No	ESTRUCTURA FAMILIAR: <input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No
CLIENTES → N. ESTIMADO TOTAL: _____		PROVEEDORES → N. ESTIMADO TOTAL: _____		ACTIVIDAD EXPORTADORA
PRINCIPALES CLIENTES:		PRINCIPALES PROVEEDORES:		<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No
SISTEMA QUE SERÁ IMPLANTADO EN SU EMPRESA <input type="checkbox"/> S.G.C. <input type="checkbox"/> S.G.M.				
ACTIVIDAD A CERTIFICAR:				
GRADO DE AVANCE:		ULTIMO PRODUCTO GENERADO:		
N. DE PERSONAS QUE INTERVIENEN DIRECTAMENTE EN LA IMPLANTACIÓN:				

DATOS SOBRE EL PROGRAMA

BLOQUE 1	
1. ¿Desde cuando está usando los servicios del Programa CYGA?	
2. ¿Cómo llego a conocer el Programa CYGA?	
3. Grado de satisfacción con el Programa: <input type="checkbox"/> Muy satisfecho <input type="checkbox"/> Satisfecho <input type="checkbox"/> Neutro <input type="checkbox"/> Insatisfecho <input type="checkbox"/> Muy insatisfecho	
4. Grado en que estima el conocimiento sobre temas de calidad previos a su participación en el Programa <input type="checkbox"/> Muy alto <input type="checkbox"/> Alto <input type="checkbox"/> Neutro <input type="checkbox"/> Bajo <input type="checkbox"/> Muy Bajo	5. Grado en que estima el conocimiento sobre temas de calidad derivados de su participación en el Programa <input type="checkbox"/> Muy alto <input type="checkbox"/> Alto <input type="checkbox"/> Neutro <input type="checkbox"/> Bajo <input type="checkbox"/> Muy Bajo
6. ¿Recomendaría a otro empresario este Programa? <input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No ¿Por qué?	
7. ¿Hubiera podido obtener los mismos servicios de otra organización? <input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No	
8. Lo mejor del programa es:	9. Si pudiera cambiar algo, cambiaría

PROGRAMA CYGA EVALUACIÓN INTERMEDIA	ENCUESTA PARA BENEFICIARIOS DEL PROGRAMA
	EMPRESAS

BLOQUE 1 (Continuación)

10. Grado de satisfacción con las Entidades participantes en el Programa:

Identificación de Entidades participantes:

1 →	2 →	3 →	4 →	5 →
1 → <input type="checkbox"/> Muy satisfecho	<input type="checkbox"/> Satisfecho	<input type="checkbox"/> Neutro	<input type="checkbox"/> Insatisfecho	<input type="checkbox"/> Muy insatisfecho
2 → <input type="checkbox"/> Muy satisfecho	<input type="checkbox"/> Satisfecho	<input type="checkbox"/> Neutro	<input type="checkbox"/> Insatisfecho	<input type="checkbox"/> Muy insatisfecho
3 → <input type="checkbox"/> Muy satisfecho	<input type="checkbox"/> Satisfecho	<input type="checkbox"/> Neutro	<input type="checkbox"/> Insatisfecho	<input type="checkbox"/> Muy insatisfecho
4 → <input type="checkbox"/> Muy satisfecho	<input type="checkbox"/> Satisfecho	<input type="checkbox"/> Neutro	<input type="checkbox"/> Insatisfecho	<input type="checkbox"/> Muy insatisfecho
5 → <input type="checkbox"/> Muy satisfecho	<input type="checkbox"/> Satisfecho	<input type="checkbox"/> Neutro	<input type="checkbox"/> Insatisfecho	<input type="checkbox"/> Muy insatisfecho

11. Grado de satisfacción con los Servicios prestados por el Programa:

Identificación de Servicios prestados por el Programa:

1 →	2 →	3 →	4 →	5 →
1 → <input type="checkbox"/> Muy satisfecho	<input type="checkbox"/> Satisfecho	<input type="checkbox"/> Neutro	<input type="checkbox"/> Insatisfecho	<input type="checkbox"/> Muy insatisfecho
2 → <input type="checkbox"/> Muy satisfecho	<input type="checkbox"/> Satisfecho	<input type="checkbox"/> Neutro	<input type="checkbox"/> Insatisfecho	<input type="checkbox"/> Muy insatisfecho
3 → <input type="checkbox"/> Muy satisfecho	<input type="checkbox"/> Satisfecho	<input type="checkbox"/> Neutro	<input type="checkbox"/> Insatisfecho	<input type="checkbox"/> Muy insatisfecho
4 → <input type="checkbox"/> Muy satisfecho	<input type="checkbox"/> Satisfecho	<input type="checkbox"/> Neutro	<input type="checkbox"/> Insatisfecho	<input type="checkbox"/> Muy insatisfecho
5 → <input type="checkbox"/> Muy satisfecho	<input type="checkbox"/> Satisfecho	<input type="checkbox"/> Neutro	<input type="checkbox"/> Insatisfecho	<input type="checkbox"/> Muy insatisfecho

BLOQUE 2

12. ¿En cuánto estima el costo para su empresa de participar en el programa?

13. ¿Cuál cree que ha sido el costo para la entidad proveedora del servicio? (CYGA)

☐ Más bajo ☐ Igual ☐ Más alto

14. ¿Cuáles deberían ser, en su opinión, las participaciones respectivas de las empresas y de las instituciones operadoras de los programas para cubrir los costes del programa?

Operadora	<input type="checkbox"/> 100%	<input type="checkbox"/> 70%	<input type="checkbox"/> 50%	<input type="checkbox"/> 30%	<input type="checkbox"/> 0%
Empresa	<input type="checkbox"/> 0%	<input type="checkbox"/> 30%	<input type="checkbox"/> 50%	<input type="checkbox"/> 70%	<input type="checkbox"/> 100%

15. Si aumentase el precio del programa o dejase de ser gratuito ¿seguiría usándolo? ☐ Si ☐ No
¿Por qué?

16. ¿Conoce algún(os) otro(s) programa(s) de apoyo a PYMES? ☐ Si ☐ No
¿Cuáles?

17. ¿Su empresa ha utilizado otros programas? ☐ Si ☐ No
¿Cuáles?

18. De alguno de estos podría describir los resultados obtenidos

19. ¿Cómo estimaría el impacto general del Programa CYGA sobre su empresa?

☐ Malo ☐ Regular ☐ Bueno ☐ Excelente

20. En caso de implantación de S.G.C. ¿Tiene previsto implantar en el futuro el S.G.A? ☐ Si ☐ No

21. ¿Tiene previsto certificación de producto en el futuro? ☐ Si ☐ No

PROGRAMA CYGA EVALUACIÓN INTERMEDIA	ENCUESTA PARA BENEFICIARIOS DEL PROGRAMA
	EMPRESAS

BLOQUE 3

22. ¿Su empresa tuvo algunos de los beneficios siguientes derivados de haber trabajado con el Programa?

Definió nuestras necesidades de una manera mas clara	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No	Hizo que los asesores resultaran ser más asequibles	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No
Encontró asesores con la pericia Requerida	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No	Buena gestión de relación con asesores	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No
Negociación de acuerdos mas favorables con asesores	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No	Nos ayudo a implementar las recomendaciones de los asesores	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No

23. ¿Su empresa ha implementado cambios en cualquier aspecto de sus negocios como resultado directo de los servicios proporcionados por el Programa? ☐ Si ☐ No

Si contesto SI a la pregunta anterior pase a la pregunta siguiente

Si contesto NO pase al Bloque 4

24. ¿Su empresa experimentó cambios en funciones o procesos relativos a cualquiera de los siguientes?

Formulación de estrategia de negocios	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No	Sistema de Calidad	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No
Investigación de mercado	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No	Seguridad y salud	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No
Estrategia de publicidad y/o promoción	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No	Canales de distribución	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No
Ventas	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No	Servicios de seguimiento	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No
Diseño del producto	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No	Gestión de recursos humanos	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No
Diseño del proceso	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No	Sistemas financieros	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No
Producción	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No	Sistemas de información	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No
Adquisición de mat. Primas y componentes	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No	Otros_____	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No

25. ¿ Estos cambios tuvieron un impacto sobre su compañía en alguna de las maneras siguientes?

Aumento en productividad (volumen de Producción por empleado o por hora)	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No	Aumento en número de clientes	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No
Reducción en la tasa de defectos, Adaptaciones o rechazos	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No	Disminución en tiempo de producción o entrega	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No
Reducción de costos	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No	Disminución en absentismo y/o	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No
Conformidad con normas y regulaciones	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No	Otros:	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No

26. ¿Su compañía ha mejorado su competitividad como resultado directo de los servicios del Programa?
☐ Si ☐ No

27. ¿Si contestó SI a la pregunta anterior,¿la mejoría en competitividad resultó en un aumento de ventas beneficios?

Aumento en ventas	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No	Aumento en beneficios	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No
-------------------	---	-----------------------	---

PROGRAMA CYGA EVALUACIÓN INTERMEDIA	ENCUESTA PARA BENEFICIARIOS DEL PROGRAMA
	EMPRESAS

BLOQUE 4

28. ¿ Ha utilizado servicios de asesoría de cualquier organización ajena al Programa en los últimos 3 años?
☐ Si ☐ No

Si contesto SI a la pregunta anterior pase a la pregunta siguiente
Si contesto NO pase al Bloque 4

29. Sin aparte de los del Programa, ¿Cuántos proyectos de asesoría ha llevado a cabo en los últimos 3 años?
 Número_____

30. ¿Cuánto invirtió en estos otros servicios de asesoría? Total \$_____

BLOQUE 5

31. ¿Qué asesores participan en el desarrollo del programa en su empresa?

32. ¿Cómo calificaría la capacidad de el(los) asesores que ha(n) intervenido en el Programa?

33. ¿Cómo resultado de trabajar con el Programa, está mas dispuesto a contratar asesores de manera independiente en el futuro? ☐ Si ☐ No

BLOQUE 6

34. Favor de proveer datos en las primeras dos columnas. En la tercera columna favor de estimar Cuales hubieran sido los valores in 2001 si no hubiera recibido asistencia del Programa			
	2001	2002	Estimación para 2002, si no hubiera recibido servicios
Ventas Totales	\$	\$	\$
Exportaciones Totales	\$	\$	\$
Sueldos Totales	\$	\$	\$
Gastos totales de compra (componentes, materia prima, etc.)	\$	\$	\$
Numero total de empleados			

BLOQUE 7

35. ¿Qué recursos piensa destinar al mantenimiento del sistema implantado?

36. En el contexto de esta encuesta, ¿Qué pregunta(s) le ha(n) parecido más interesante(s)?

37. En el contexto de esta encuesta, ¿Qué pregunta(s) le ha(n) parecido menos interesante(s)?

<u>PROGRAMA CYGA</u> EVALUACIÓN INTERMEDIA	FOROS DE EVALUACIÓN
	CONSULTORES

FORO DE EVALUACIÓN

1. Presentación del Foro de Evaluación

- Objetivo de la Evaluación Intermedia / Metodología
- Objetivo del Foro
- Desarrollo del Foro
- Perfil de los participantes en el Foro
- Identificación de Grupo de referencia
Grupo de referencia: Consultores que hayan trabajado o estén trabajando en PYMES no participantes en el PROGRAMA CYGA

2. Cumplimentación de Encuestas por asistentes de forma individual

- Información para el trabajo en equipo.
- Información para tratar estadísticamente y alimentar la Evaluación Intermedia.

3. Trabajo en Equipo

- Sintetizar los siguientes aspectos:
 - Necesidades y Expectativas ante el Programa
 - Beneficio principal del Programa para Demanda: PYMES
 - Beneficio principal del Programa para Oferta: Consultores
 - Beneficios estimados dentro de 3 años
- Lo más destacado: Buena Practica / Mejorable
- Comparación casos no PROGRAMA CYGA

Formato Cuadro página siguiente

Formación de grupos

- Nombrar ponente
- Grupo Calidad / Grupo Medio Ambiente
- Composición deseable:
 - Consultores de empresas del mismo tipo (Servicio/Manufactura).
 - Consultores que estén trabajando con empresas beneficiarias.
 - Un consultor del Grupo de referencia.

4. Presentación de conclusiones por ponente de cada grupo

5. Conclusiones y cierre

<u>PROGRAMA CYGA</u> EVALUACIÓN INTERMEDIA	FOROS DE EVALUACIÓN
	CONSULTORES

EQUIPO DE EVALUACIÓN DE CONSULTORES								
Necesidades y Expectativas		Beneficios observados		Beneficios estimados en 3 años		A destacar SOBRE EL PROGRAMA		Comparativa
NECESIDADES	EXPECTATIVAS	PYMES	CONSTULTORÍA	PYMES	CONSTULTORÍA	B.P.	A Mejorar	

OTRAS OBSERVACIONES

<u>PROGRAMA CYGA</u> EVALUACIÓN INTERMEDIA	ENUESTA PARA BENEFICIARIOS DEL PROGRAMA
	CONSULTORES

DATOS GENERALES

NOMBRE DEL CONSULTOR:	
CONSULTOR INDEPENDIENTE: <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO	NOMBRE DE LA FIRMA CONSULTORA A LA QUE PERTENECE:

BLOQUE 1			
1. ¿ Cuántos años de experiencia tiene trabajando en asesoría?			
2. ¿ Proveía servicios de asesoría a PYMES antes de que se estableciera el Programa CYGA? <input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No			
3. ¿Qué tipo de asesorías ha realizado?			
- PYMES: _____ - Otras : _____			
4. ¿ Cuantos proyectos de asesoría completó en los años siguientes?	2000	2001	2002
a) ¿Qué porcentaje del total de los proyectos completados en cada año fue realizado para PYMES?	_____	_____	_____
b) ¿Qué porcentaje del total de los proyectos completados en cada año fue realizado para el sector de Manufactura?	_____	_____	_____
No considerar el Programa CYGA			
5. ¿Cuáles fueron los honorarios totales para proyectos de asesoría en los años siguientes (en Pesos colombianos)?	2000	2001	2002
a) ¿Qué porcentaje de sus honorarios totales por cada año fue de proyectos con PYMES?	_____	_____	_____
b) ¿Qué porcentaje de sus honorarios totales para cada año fue de proyectos para empresas de manufactura?	_____	_____	_____
No considerar el Programa CYGA			

<u>PROGRAMA CYGA</u> EVALUACIÓN INTERMEDIA	ENUESTA PARA BENEFICIARIOS DEL PROGRAMA
	CONSULTORES

BLOQUE 2

6. ¿Desde cuando está usando los servicios del Programa CYGA?			
7. ¿Cómo llego a conocer el Programa CYGA?			
8. ¿ Cuántos proyectos ha iniciado con PYMES beneficiarias del Programa CYGA? _____			
Detallar: SGC /SGMA	Fecha de inicio	PYME – Sector	Grado de avance
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
9. ¿ En qué curso ha participado como beneficiario del Programa CYGA?			
10. Grado en que estima el conocimiento sobre temas de calidad/gestión M.A. previos a su participación en el Programa <input type="checkbox"/> Muy alto <input type="checkbox"/> Alto <input type="checkbox"/> Neutro <input type="checkbox"/> Bajo <input type="checkbox"/> Muy Bajo		11. Grado en que estima el conocimiento sobre temas de calidad/gestión M.A derivados de su participación en el Programa <input type="checkbox"/> Muy alto <input type="checkbox"/> Alto <input type="checkbox"/> Neutro <input type="checkbox"/> Bajo <input type="checkbox"/> Muy Bajo	
12. ¿ Cómo valora la calidad de la formación recibida? <input type="checkbox"/> Muy alto <input type="checkbox"/> Alto <input type="checkbox"/> Neutro <input type="checkbox"/> Bajo <input type="checkbox"/> Muy Bajo			

BLOQUE 3

13. Grado de satisfacción con el Programa: <input type="checkbox"/> Muy satisfecho <input type="checkbox"/> Satisfecho <input type="checkbox"/> Neutro <input type="checkbox"/> Insatisfecho <input type="checkbox"/> Muy insatisfecho					
14. ¿Cómo definiría su relación con el Programa? <input type="checkbox"/> Competitiva <input type="checkbox"/> Cooperativa					
15. ¿Recomendaría a otro consultor participar en este Programa? <input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No ¿Por qué?					
16. Grado de satisfacción con las Entidades participantes en el Programa: Identificación de Entidades participantes:					
1 →	2→	3→	4→	5→	
1 →	<input type="checkbox"/> Muy satisfecho	<input type="checkbox"/> Satisfecho	<input type="checkbox"/> Neutro	<input type="checkbox"/> Insatisfecho	<input type="checkbox"/> Muy insatisfecho
2 →	<input type="checkbox"/> Muy satisfecho	<input type="checkbox"/> Satisfecho	<input type="checkbox"/> Neutro	<input type="checkbox"/> Insatisfecho	<input type="checkbox"/> Muy insatisfecho
3 →	<input type="checkbox"/> Muy satisfecho	<input type="checkbox"/> Satisfecho	<input type="checkbox"/> Neutro	<input type="checkbox"/> Insatisfecho	<input type="checkbox"/> Muy insatisfecho
4 →	<input type="checkbox"/> Muy satisfecho	<input type="checkbox"/> Satisfecho	<input type="checkbox"/> Neutro	<input type="checkbox"/> Insatisfecho	<input type="checkbox"/> Muy insatisfecho
5 →	<input type="checkbox"/> Muy satisfecho	<input type="checkbox"/> Satisfecho	<input type="checkbox"/> Neutro	<input type="checkbox"/> Insatisfecho	<input type="checkbox"/> Muy insatisfecho
17. Grado de satisfacción con las Servicios prestados por el Programa: Identificación de Servicios prestados por el Programa:					
1 →	2→	3→	4→	5→	
1 →	<input type="checkbox"/> Muy satisfecho	<input type="checkbox"/> Satisfecho	<input type="checkbox"/> Neutro	<input type="checkbox"/> Insatisfecho	<input type="checkbox"/> Muy insatisfecho
2 →	<input type="checkbox"/> Muy satisfecho	<input type="checkbox"/> Satisfecho	<input type="checkbox"/> Neutro	<input type="checkbox"/> Insatisfecho	<input type="checkbox"/> Muy insatisfecho
3 →	<input type="checkbox"/> Muy satisfecho	<input type="checkbox"/> Satisfecho	<input type="checkbox"/> Neutro	<input type="checkbox"/> Insatisfecho	<input type="checkbox"/> Muy insatisfecho
4 →	<input type="checkbox"/> Muy satisfecho	<input type="checkbox"/> Satisfecho	<input type="checkbox"/> Neutro	<input type="checkbox"/> Insatisfecho	<input type="checkbox"/> Muy insatisfecho
5 →	<input type="checkbox"/> Muy satisfecho	<input type="checkbox"/> Satisfecho	<input type="checkbox"/> Neutro	<input type="checkbox"/> Insatisfecho	<input type="checkbox"/> Muy insatisfecho

<u>PROGRAMA CYGA</u> EVALUACIÓN INTERMEDIA	ENUESTA PARA BENEFICIARIOS DEL PROGRAMA
	CONSULTORES

BLOQUE 3: Continuación

18. ¿Hubiera podido obtener los mismos servicios de otra organización? <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	
19. Lo mejor del programa es:	20. Si pudiera cambiar algo, cambiaría

BLOQUE 4

21. ¿Sus propias ventas han cambiado o estima que cambien como consecuencia del Programa? <input type="checkbox"/> Aumento <input type="checkbox"/> Sin cambio <input type="checkbox"/> Disminución	
22. ¿Cuáles de los siguientes beneficios estima posible como consecuencia de estar trabajando en el Programa? (señale los que correspondan)	
a) El programa es una fuente de nuevas pistas de clientes	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No
b) El Programa disminuye nuestros costos de mercadotecnia	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No
c) El Programa ayuda a concretar la definición de metas de proyectos	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No
d) El Programa disminuye el riesgo de impago por nuestros servicios	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No
e) El Programa paga más rápidamente	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No
f) El Programa hace posible que las PYMES utilicen nuestros servicios	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No
g) El Programa mejora las relaciones con el cliente	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No
h) El Programa nos ha permitido expandir hacia nuevos mercados	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No
i) El programa puede asegurar un compromiso más fuerte para proyectos por las PYMES	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No
j) El Programa mejora la eficiencia en la provisión de servicios	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No
k) Otro _____	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No
23. ¿Ha visto materializado alguno de ellos? <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No ¿Cuál/es? Detallar a, b, etc.	
24. ¿Suponiendo que el programa no existiera, sería más o menos probable que las PYMES utilizaran sus servicios? <input type="checkbox"/> Más probable <input type="checkbox"/> Menos probable	

<i>PROGRAMA CYGA</i> EVALUACIÓN INTERMEDIA	ENUESTA PARA BENEFICIARIOS DEL PROGRAMA
	CONSULTORES

BLOQUE 5

25. ¿Piensa seguir ofreciendo servicios de asesoría a PYMES en un futuro? <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No				
26. ¿Hasta qué punto los siguientes factores representan barreras a su capacidad de proveer servicios de asesoría a PYMES? Por Favor indique el significado de la barrera sobre una escala de 1 a 4, en donde 1= no es una barrera, 2= barrera mínima, 3= barrera importante, y 4= barrera muy importante				
a) Las PYMES no pueden beneficiarse de nuestra pericia	1	2	3	4
b) Las PYMES carecen de experiencia trabajando con asesores	1	2	3	4
c) Las PYMES no pueden pagar nuestras tarifas estándares	1	2	3	4
d) Para las PYMES es difícil implementar las recomendaciones del asesor	1	2	3	4
e) Para las PYMES es difícil encontrar asesores calificados	1	2	3	4
f) El costo de promover nuestros servicios a las PYMES es demasiado alto	1	2	3	4
g) Otros: _____				

BLOQUE 6

27. En el contexto de esta encuesta, ¿Qué pregunta(s) le ha(n) parecido más interesante(s)?
28. En el contexto de esta encuesta, ¿Qué pregunta(s) le ha(n) parecido menos interesante(s)?

PROGRAMA CYGA EVALUACIÓN INTERMEDIA	FOROS DE EVALUACIÓN
	CONSULTORES

FORO DE EVALUACIÓN

1. Presentación del Foro de Evaluación

- Presentación del Moderador del Foro.
 - Evaluación Intermedia: Objetivo y Metodología
 - Foro de Evaluación: Objetivo y Metodología.
 - Perfil de los participantes en el Foro
 - Identificación de Grupo de referencia
- Grupo de referencia: Auditores que hayan auditado en PYMES no participantes en el PROGRAMA CYGA

2. Identificación de elementos de análisis por los asistentes.

- Identificación de los servicios recibidos del Programa CYGA, a la fecha, por los asistentes al Foro.
- Identificación de las Entidades participantes con las que los asistentes hayan tenido alguna relación derivada de su participación en el Programa.
- Identificación de otros Programas en los que hayan participado los asistentes.

El moderador del Foro recogerá las conclusiones en el Cuadro destinado al efecto (Formato de la página siguiente).

3. Cumplimentación de Encuestas por asistentes de forma individual

- Información para el trabajo en equipo.
- Información para tratar estadísticamente y alimentar la Evaluación Intermedia.

4. Trabajo en Equipo

- Sintetizar los siguientes aspectos:
 - Necesidades como colectivo (de forma independiente del programa)
 - Expectativas ante el Programa
 - Beneficio principal del Programa para Demanda: PYMES
 - Beneficio principal del Programa para Oferta: Auditores
 - Beneficios estimados dentro de 3 años para ambos
 - Lo más destacado del Programa: Buena Practica / Factible de Mejorar
 - Comparación casos no PROGRAMA CYGA

El moderador del Foro recogerá las conclusiones en el Cuadro destinado al efecto (Formato de la página siguiente).

5. Conclusiones y cierre

<u>PROGRAMA CYGA</u> EVALUACIÓN INTERMEDIA	FOROS DE EVALUACIÓN
	AUDITORES

EQUIPO DE EVALUACIÓN DE AUDITORES								
Necesidades y Expectativas		Beneficios observados		Beneficios estimados en 3 años		A destacar SOBRE EL PROGRAMA		Comparativa
NECESIDADES	EXPECTATIVAS	PYMES	AUDITORES	PYMES	AUDITORES	B.P.	A Mejorar	

IDENTIFICACIÓN DE LOS SERVICIOS PRESTADOS POR EL PROGRAMA	IDENTIFICACIÓN DE ENTIDADES PARTICIPANTES	IDENTIFICACIÓN DE OTROS PROGRAMAS

DATOS GENERALES

NOMBRE DEL AUDITOR:

INDEPENDIENTE: ☐ SI ☐ NO

NOMBRE DE LA FIRMA A LA QUE PERTENECE:

(Sólo si no es Independiente)

BLOQUE 1

1. ¿Cuántos años de experiencia tiene trabajando como auditor?

2. ¿Proveía servicios de auditoría a PYMES antes de que se estableciera el Programa CYGA? ☐ Si ☐ No

3. ¿Ha realizado consultoría en algún momento de su vida profesional?
¿De qué tipo? ☐ Si ☐ No

	2000	2001	2002
4. ¿Cuántas auditorías completó en los años siguientes?			
c) ¿Qué porcentaje del total de las mismas fue realizado para PYMES?			
d) ¿Qué porcentaje del total de las mismas fue realizado para el sector de Manufactura?			

No considerar el Programa CYGA

BLOQUE 2

5. ¿Desde cuando está usando los servicios del Programa CYGA?

6. ¿Cómo llegó a conocer el Programa CYGA?

7. ¿Cuántas auditorías ha iniciado con PYMES beneficiarias del Programa CYGA? _____

Detallar: SGC /SGMA	Fecha de inicio	PYME – Sector	Grado de avance
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____

8. ¿En qué curso ha participado como beneficiario del Programa CYGA?

9. ¿Cómo valora la calidad de la formación recibida?
☐ Muy alto ☐ Alto ☐ Neutro ☐ Bajo ☐ Muy Bajo

PROGRAMA CYGA EVALUACIÓN INTERMEDIA	ENCUESTA PARA BENEFICIARIOS DEL PROGRAMA
	AUDITORES

BLOQUE 2: CONTINUACIÓN

10. Grado en que estima el conocimiento sobre temas de calidad/gestión M.A. previos a su participación en el Programa <input type="checkbox"/> Muy alto <input type="checkbox"/> Alto <input type="checkbox"/> Neutro <input type="checkbox"/> Bajo <input type="checkbox"/> Muy Bajo	11. Grado en que estima el conocimiento sobre temas de calidad/gestión M.A. derivados de su participación en el Programa <input type="checkbox"/> Muy alto <input type="checkbox"/> Alto <input type="checkbox"/> Neutro <input type="checkbox"/> Bajo <input type="checkbox"/> Muy Bajo
--	---

BLOQUE 3

12. Grado de satisfacción con el Programa: <input type="checkbox"/> Muy satisfecho <input type="checkbox"/> Satisfecho <input type="checkbox"/> Neutro <input type="checkbox"/> Insatisfecho <input type="checkbox"/> Muy insatisfecho					
13. ¿Cómo definiría su relación con el Programa? <input type="checkbox"/> Competitiva <input type="checkbox"/> Cooperativa					
14. ¿Recomendaría a otro auditor participar en este Programa? <input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No ¿Por qué?					
15. Grado de satisfacción con las Entidades participantes en el Programa: Identificación de Entidades participantes: <div style="display: flex; justify-content: space-around;"> 1 → 2 → 3 → 4 → 5 → </div> <div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div> 1 → <input type="checkbox"/> Muy satisfecho 2 → <input type="checkbox"/> Muy satisfecho 3 → <input type="checkbox"/> Muy satisfecho 4 → <input type="checkbox"/> Muy satisfecho 5 → <input type="checkbox"/> Muy satisfecho </div> <div> <input type="checkbox"/> Satisfecho <input type="checkbox"/> Satisfecho <input type="checkbox"/> Satisfecho <input type="checkbox"/> Satisfecho <input type="checkbox"/> Satisfecho </div> <div> <input type="checkbox"/> Neutro <input type="checkbox"/> Neutro <input type="checkbox"/> Neutro <input type="checkbox"/> Neutro <input type="checkbox"/> Neutro </div> <div> <input type="checkbox"/> Insatisfecho <input type="checkbox"/> Insatisfecho <input type="checkbox"/> Insatisfecho <input type="checkbox"/> Insatisfecho <input type="checkbox"/> Insatisfecho </div> <div> <input type="checkbox"/> Muy insatisfecho <input type="checkbox"/> Muy insatisfecho <input type="checkbox"/> Muy insatisfecho <input type="checkbox"/> Muy insatisfecho <input type="checkbox"/> Muy insatisfecho </div> </div>					
16. Grado de satisfacción con los Servicios prestados por el Programa: Identificación de Servicios prestados por el Programa: <div style="display: flex; justify-content: space-around;"> 1 → 2 → 3 → 4 → 5 → </div> <div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div> 1 → <input type="checkbox"/> Muy satisfecho 2 → <input type="checkbox"/> Muy satisfecho 3 → <input type="checkbox"/> Muy satisfecho 4 → <input type="checkbox"/> Muy satisfecho 5 → <input type="checkbox"/> Muy satisfecho </div> <div> <input type="checkbox"/> Satisfecho <input type="checkbox"/> Satisfecho <input type="checkbox"/> Satisfecho <input type="checkbox"/> Satisfecho <input type="checkbox"/> Satisfecho </div> <div> <input type="checkbox"/> Neutro <input type="checkbox"/> Neutro <input type="checkbox"/> Neutro <input type="checkbox"/> Neutro <input type="checkbox"/> Neutro </div> <div> <input type="checkbox"/> Insatisfecho <input type="checkbox"/> Insatisfecho <input type="checkbox"/> Insatisfecho <input type="checkbox"/> Insatisfecho <input type="checkbox"/> Insatisfecho </div> <div> <input type="checkbox"/> Muy insatisfecho <input type="checkbox"/> Muy insatisfecho <input type="checkbox"/> Muy insatisfecho <input type="checkbox"/> Muy insatisfecho <input type="checkbox"/> Muy insatisfecho </div> </div>					
17. ¿Hubiera podido obtener los mismos servicios que le presta el Programa de otra organización? ¿ Por qué?					<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No
18. Lo mejor del programa es:			19. Si pudiera cambiar algo, cambiaría		

BLOQUE 4

20. ¿Sus propias ventas han cambiado o estima que cambien como consecuencia del Programa?	<input type="checkbox"/> Aumento <input type="checkbox"/> Sin cambio <input type="checkbox"/> Disminución
21. ¿Cuáles de los siguientes beneficios estima posible como consecuencia de estar trabajando en el Programa? (señale los que correspondan)	
l) El programa es una fuente de nuevas pistas de clientes	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No
m) El Programa disminuye nuestros costos de mercadotecnia	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No
n) El Programa ayuda a concretar la definición de metas en la auditoría	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No
o) El Programa disminuye el riesgo de impago por nuestros servicios	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No
p) El Programa paga más rápidamente	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No
q) El Programa hace posible que las PYMES utilicen nuestros servicios	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No
r) El Programa mejora las relaciones con el cliente	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No
s) El Programa nos ha permitido expandir hacia nuevos mercados	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No
t) El programa puede asegurar un compromiso más fuerte para proyectos por las PYMES	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No
u) El Programa mejora la eficiencia en la provisión de servicios	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No
v) Otro _____	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No
22. ¿Ha visto materializado alguno de ellos? <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	¿Cuál/es? Detallar a, b, etc.
23. ¿Suponiendo que el programa no existiera, sería más o menos probable que las PYMES utilizaran sus servicios?	<input type="checkbox"/> Más probable <input type="checkbox"/> Menos probable

BLOQUE 5

24. ¿Piensa seguir ofreciendo servicios de auditoría a PYMES en un futuro?	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No
25. ¿Hasta qué punto los siguientes factores representan barreras a su capacidad de auditar a PYMES? Por Favor indique el significado de la barrera sobre una escala de 1 a 4, en donde 1= no es una barrera, 2= barrera mínima, 3= barrera importante, y 4= barrera muy importante	
a) Las PYMES no pueden beneficiarse de nuestra pericia.	1 2 3 4
b) Las PYMES carecen de experiencia en auditorías de calidad.	1 2 3 4
c) Las PYMES no pueden pagar nuestras tarifas estándares.	1 2 3 4
d) Para las PYMES es difícil implementar las recomendaciones del asesor	1 2 3 4
e) Para las PYMES es difícil encontrar asesores calificados	1 2 3 4
f) El costo de promover nuestros servicios a las PYMES es demasiado alto	1 2 3 4
g) Otros: _____	

BLOQUE 6

26. En el contexto de esta encuesta, ¿Qué pregunta(s) le ha(n) parecido más interesante(s)?
27. En el contexto de esta encuesta, ¿Qué pregunta(s) le ha(n) parecido menos interesante(s)?

MTD: DOCUMENTO F

Ed. 1

BLOQUE 7

28. Contestar solo si se tiene experiencia previa al Programa en la realización de auditorías a PYMES.

¿Hasta qué punto los siguientes factores representan fallos observados en las auditorías realizadas?

Por Favor indique la importancia del fallo observado sobre una escala de 1 a 4, en donde

1= no es un fallo, 2= fallo mínimo, 3= fallo importante, y 4= fallo muy importante

- | | | | | |
|--|---|---|---|---|
| a) Responsabilidad gerencial | 1 | 2 | 3 | 4 |
| b) Planificación de la calidad | 1 | 2 | 3 | 4 |
| c) Elementos relacionados con la cultura empresarial. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| d) Personal no calificado | 1 | 2 | 3 | 4 |
| e) Deficiencia en la capacidad de medición metrológica | 1 | 2 | 3 | 4 |
| f) Bajo nivel de apropiación de criterios técnicos confiables y estables | 1 | 2 | 3 | 4 |
| g) Auditorías internas de calidad | | | | |
| h) Otros: _____ | | | | |

MTD: DOCUMENTO F

Ed. 1

RESUMEN DE RESULTADOS DEL ANÁLISIS DEL GRADO DE CUMPLIMIENTO DE INDICADORES

COMPONENTE I: Concientización de las PYME's del país

OBJETIVO ESPECÍFICO		INDICADORES				GRADO CUMPLIMIENTO (%)		Observaciones
Nº	Descripción	Métrica	Marco Lógico	Intermedio (*)	Real	Respecto Marco Lógico	Respecto Intermedio	
1	Concientización PYME'S	Nº empresas PYME's concientizadas en años 1 y 2	840	840	1884	224%	224%	Impartidas 81 conferencias
		Nº difusores formados en año 1	28	28	46	164%	164%	
		Nº de solicitudes de información sobre las siguientes etapas del proyecto	--	440 ^a	301	--	68,4%	
2	Inducción empresarios Sistema de Gestión de Calidad	Nº Auditores internos en Sistema de Gestión de Calidad	300	175	183	61%	122%	
3	Inducción empresarios Sistema de Gestión ambiental	Nº Auditores internos en Medio Ambiente	75	25	0	0%	0%	

(*) Indicador Intermedio: Estimación del valor objetivo del indicador a la fecha de la evaluación

RESUMEN DE RESULTADOS DEL ANÁLISIS DEL GRADO DE CUMPLIMIENTO DE INDICADORES

COMPONENTE II: Capacitación de la oferta.

OBJETIVO ESPECÍFICO		INDICADORES				GRADO CUMPLIMIENTO (%)		Observaciones
Nº	Descripción	Métrica	Marco Lógico	Intermedio (*)	Real	Respecto Marco Lógico	Respecto Intermedio	
1	Capacitación auditores	Nº Auditores Externos en Sistema de Gestión de la Calidad	60	60	0	0%	0%	
		Nº Auditores Externos en Medio Ambiente	20	20	0	0%	0%	
2	Capacitación formadores	Nº Formadores en Sistema de Gestión de la Calidad	120	120	201	167,5%	167,5%	
		Nº Formadores en Sistema de Gestión Ambiental	40	40	42	105%	105%	
		Nº Formadores en mejoramiento continuo	80	80	0	0%	0%	

(*) Indicador Intermedio: Estimación del valor objetivo del indicador a la fecha de la evaluación

RESUMEN DE RESULTADOS DEL ANÁLISIS DEL GRADO DE CUMPLIMIENTO DE INDICADORES

COMPONENTE III: Implantación del Sistema

OBJETIVO ESPECÍFICO		INDICADORES				GRADO CUMPLIMIENTO (%)		Observaciones
Nº	Descripción	Métrica	Marco Lógico	Intermedio (*)	Real	Respecto Marco Lógico	Respecto Intermedio	
1	Apoyo a PYME'S	Nº PYME'S participantes	375	250 ^b	127	33,9%	50,8%	80% emp: 0-24% ejec 14% emp: 25-49% ejec 6% emp: +50% ejec.
		Nº PYME'S que superan la pre-auditoría de Calidad (90% de los participantes)	286	101 ^c	1	0%	0%	Plazo implantación: 12 m Plazo contratación: 12 a 21 semanas
		Nº PYME'S que superan la pre-auditoría de Medio Ambiente (90% de los participantes)	52	11 ^c	0	0%	0%	Un 37% de las empresas en programas de calidad muestran interes por los SGA
		% de implementación de nuevos procesos	--	--	0	--	--	
2	Identificación de normas internacionales requeridas Plan de mejora de productos	Nº de pre-auditorías de producto: <ul style="list-style-type: none"> Identificación de normas Calificación de productos Plan de mejoramiento 	200	0 ^d	0	--	--	Un 12% de empresas encuestadas expresan interes por la calificación/certificación de productos.

(*) Indicador Intermedio: Estimación del valor objetivo del indicador a la fecha de la evaluación

RESUMEN DE RESULTADOS DEL ANÁLISIS DEL GRADO DE CUMPLIMIENTO DE INDICADORES

COMPONENTE IV: Transferencia de conocimiento y monitoreo

OBJETIVO ESPECÍFICO		INDICADORES				GRADO CUMPLIMIENTO (%)		Observaciones
Nº	Descripción	Métrica	Marco Lógico	Intermedio (*)	Real	Respecto Marco Lógico	Respecto Intermedio	
1	Estrategia de mercadeo de ICONTEC	Existencia de una Estrategia de Mercadeo	Plan de mercadeo + Plan de transición a ISO 9000:2000 + Marca común de la red	Plan de mercadeo + Plan de transición a ISO 9000:2000 + Marca común de la red	Realizado	100%	100%	Se celebró el Foro ISO 9000:2000, sin embargo, no se conoce el número de participantes
2	Monitoreo Continuo mediante sistema informático	Grado de actualización de la base de datos	Base de datos actualizada y unificada	Base de datos actualizada y unificada	Base de datos actualizada y no unificada	50%	50%	
		Accesibilidad de la información y tiempo de respuesta	Tiempo de respuesta inferior al 50%	Tiempo de respuesta inferior al 50%	No se ha podido medir	--	--	

(*) Indicador Intermedio: Estimación del valor objetivo del indicador a la fecha de la evaluación

RESUMEN DE RESULTADOS DEL ANÁLISIS DEL GRADO DE CUMPLIMIENTO DE INDICADORES

Para la formulación de los supuestos se ha usado el texto principal del Memorándum de Donantes, así como los anexos 1 y 3 (presupuesto y planning)

SUPUESTOS	
a.	Suponiendo que el proceso de selección para el objetivo específico 2, tiene una tasa de rechazo del 15%, es necesario recibir unas 440 solicitudes de información o declaraciones de interés.
b.	Según planificación original a la fecha de evaluación deben estar participando en programas de implantación de Sistemas de Gestión de Calidad y Medio Ambiente 250 empresas. Este indicador intermedio, no es coherente con los indicadores intermedios de los objetivos específicos 2 y 3 del Componente I, ya que en caso de cumplirse éstos sólo habría 200 empresas preparadas para iniciar la implantación.
c.	A la fecha de la evaluación han debido superar la auditoría de Calidad/Medio Ambiente el 90% de las empresas participantes en el primer paquete (125 empresas), de las cuales el 15% deberán tener implantados Sistemas de Gestión de Calidad Ambiental, (11empresas) y el resto hasta dicho 90% (101 empresas) deberán tener implantados Sistemas de Gestión de Calidad)
d.	Existen datos contradictorios en el Memorándum. No obstante dando preferencia al texto, que indica que debe realizarse durante los 2 últimos años, se considera que a la fecha de la evaluación sería el momento de iniciar esta actividad.
e.	El presupuesto indica que se realizarán pre-auditorías de producto en las que se llevará a cabo la identificación de las normas internacionales aplicables en 200 PYME's manufactureras, la calificación del producto respecto a dichas normas y la elaboración de un Plan de Mejoramiento para elevar dicho nivel de calificación.

RESUMEN DE RESULTADOS DEL ANÁLISIS DEL DESEMPEÑO DEL PROGRAMA

COMPONENTE I: Concientización de las PYME's del País

INDICADORES			CONCLUSIONES
Métrica	Marco Lógico	Real	
Cobertura del Mercado 1. N° de ciudades que abarcan los difusores formados 2. N° ciudades donde se imparten conferencias de difusión 3. Distribución geográfica de la sensibilización 4. Distribución geográfica de la capacitación 5. Distribución geográfica de la consultoría 6. Distribución sectorial de la sensibilización 7. Distribución sectorial de la capacitación 8. Distribución sectorial de la consultoría	Conferencias en 7 ciudades	1. 13 Ciudades 2. 26 Ciudades 3. 37% Zona centro 25% Costa Atlántica 13% Zona Nor Occidente 9% Zona Nor Oriente 16% Zona Sur Occidente 4. 33% Zona centro 7% Costa Atlántica 45% Zona Nor Occidente 2% Zona Nor Oriente 14% Zona Sur Occidente 5. 33% Zona centro 11% Costa Atlántica 41% Zona Nor Occidente 4% Zona Nor Oriente 11% Zona Sur Occidente 6. 70% Jornadas abiertas 20% Servicios 10% Manufactura 7. 67% Servicios 33% Manufactura 8. 65% Servicios 32% Manufactura 3% Agropecuario	➤ Cobertura superior a la diseñada en el Marco Lógico ➤ Penetración significativamente más alta en el sector servicios que en el de manufactura
INDICADORES			CONCLUSIONES

RESUMEN DE RESULTADOS DEL ANÁLISIS DEL DESEMPEÑO DEL PROGRAMA

Métrica	Marco Lógico	Real	
Efectividad de la inscripción al Programa 1. Metodología utilizada para mercadeo del Programa 2. Asistentes a conferencias de difusión versus asistentes previstos	1. Consultoría Internacional. 2. 840 Asistentes en los 2 primeros años	1. Conforme a su Diseño 2. Doble de Asistentes a los previstos durante los 2 primeros años.	➤ Efectividad superior a la diseñada en el Marco Lógico
Efectividad de la inducción a los empresarios 1. N° de empresas inscritas versus n° de empresas asistentes a las jornadas (sensibilizadas) 2. N° de empresas seleccionadas vs inscritas 3. N° de empresas seleccionadas vs sensibilizadas 4. Resultados de Formulario de Evaluación tras asistencia a conferencias 5. Resultado de Cuestionarios Evaluación intermedia	--	1. 21,66% 2. 67,40% 3. 14,60% 4. Promedio 4,59 sobre 5 5. Muy satisfecho 11% Satisfecho v 41% Neutro 22% Insatisfecho 4% N.C. 22%	➤ Efectividad inferior a la requerida para cumplir el Fin del Programa

RESUMEN DE RESULTADOS DEL ANÁLISIS DEL DESEMPEÑO DEL PROGRAMA

COMPONENTE II: Capacitación de la oferta.

INDICADORES			CONCLUSIONES
Métrica	Marco Lógico	Real	
Cobertura del Mercado de Docentes, auditores y consultores			
Cobertura Geográfica:			
1. N° de ciudades que abarcan los formadores en S.G.C. capacitados	1. 2 ciudades	1. 23 ciudades	➤ Cobertura superior a la diseñada en el Marco Lógico en las actividades realizadas. ➤ Especial atención a zonas periféricas donde la oferta es más escasa y cara
2. N° de ciudades que abarcan los formadores en mejoramiento continuo	2. 4 ciudades	2. 0	
3. N. de ciudades que abarcan los formadores en S.G.M.A.	3. 2 ciudades	3. 10 ciudades	

RESUMEN DE RESULTADOS DEL ANÁLISIS DEL DESEMPEÑO DEL PROGRAMA

INDICADORES			CONCLUSIONES
Métrica	Marco Lógico	Real	
Efectividad de la formación a docentes, auditores y consultores 1. Grado de satisfacción de los docentes con la formación recibida (Resultado de Formularios de Evaluación tras recibir capacitación realizados por ASTEQ) 2. Grado de satisfacción de los docentes con la formación recibida (Resultado de Cuestionarios Evaluación intermedia)	-----	1. – Los promedios de la evaluación del programa ISO 9000 están situados entre muy bien y excelente para los aspectos relacionados con los objetivos del curso. El consultor, la metodología y didáctica, el desarrollo de los talleres, el horario y el contenido del curso. Los promedios de la evaluación de los programas están situados entre bien y muy bien para los aspectos relacionados con la duración y las instalaciones. – Los promedios de la evaluación del programa ISO 14000 están situados entre muy bien y excelente para los aspectos relacionados con los objetivos del curso, el consultor, la metodología y didáctica. El desarrollo de los talleres, el horario y el contenido del curso. Los promedios de la evaluación de los programas están situados entre bien y muy bien para los aspectos relacionados con la duración y las instalaciones.	Alto grado de efectividad

RESUMEN DE RESULTADOS DEL ANÁLISIS DEL DESEMPEÑO DEL PROGRAMA

INDICADORES			CONCLUSIONES
Métrica	Marco Lógico	Real	
- Sostenibilidad financiera de las firmas y personas especialistas	Volumen de negocio adicional por formar parte de la base de datos del Proyecto	Un 26 % de los consultores registrados para ISO 9000 se encuentran activos. De los mismos un 50% corresponde a firmas consultoras ya implantadas previamente en el mercado, con un volumen ya determinado de clientes	➤ Sostenibilidad no desarrollada conforme a lo previsto

RESUMEN DE RESULTADOS DEL ANÁLISIS DEL DESEMPEÑO DEL PROGRAMA

COMPONENTE III: Implantación de Sistemas

INDICADORES			CONCLUSIONES
Métrica	Marco Lógico	Real	
- Impacto tecnológico de la implementación del SGC o del SGA	----	1. No es posible su estimación dado el escaso grado de avance en la implantación de los Sistemas. 2. De los cuestionarios analizados se deduce que más del 95 % de los empresarios estiman conseguir beneficios concretos tras la implantación.	➤ Las metodologías utilizadas para valorar impacto en un futuro son adecuadas y se están desarrollando conforme a lo establecido por el BID/FOMIN
- Impacto comercial de la implementación del SGC o del SGA	----		
- Impacto financiero de la implementación del SGC o del SGA	----		
- Sostenibilidad financiera del SGC o del SGA	----	1. Los cuestionarios analizados muestran que más de un 50% de PYME's no han estimado el coste de mantenimiento del Sistema tras la implantación. 2. Existen convenios en estudio por un total de 18 que contemplan recursos para implantar sistemas.	➤ La Sostenibilidad financiera no se desarrolla de forma adecuada

RESUMEN DE RESULTADOS DEL ANÁLISIS DEL DESEMPEÑO DEL PROGRAMA

COMPONENTE IV: Transferencia de conocimientos y mercadeo

INDICADORES				CONCLUSIONES	
Métrica	Marco Lógico		Real		
- Cobertura del mercadeo y manejo de la base de datos					
- Eficacia en el uso de las herramientas de transferencia de tecnología					

RESUMEN DE RESULTADOS DEL ANÁLISIS DE LA EFICIENCIA DE LA UNIDAD EJECUTORA

EFICIENCIA			
COMPONENTES	GRADO DE CUMPLIMIENTO ^(a)	GRADO DE CONSUMO DE RECURSOS ^(b)	EFICACIA OPERATIVA ^(c)
Comp.1	75,1 %	85,1 %	0,88
Comp. 2	33,3 %	60,7 %	0,55
Comp. 3	8,5 %	43,1 %	0,20
Comp. 4	75,0 %	51,5 %	1,45
TOTAL ^(d)			0,47

RESUMEN DE RESULTADOS DEL ANÁLISIS DE LA EFICIENCIA DE LA UNIDAD EJECUTORA

Para el cálculo de la eficiencia se han utilizado las siguientes reglas:

REGLAS DE CÁLCULO	
f.	Se calcula el Grado de Cumplimiento de cada componente por agregación del Grado de Cumplimiento de cada Objetivo Específico que lo compone (Ver Anexo B), considerando a efectos de cálculo de la eficiencia operativa que el Grado de Cumplimiento máximo de un indicador coincide con el del marco lógico..
g.	El Grado de Consumo de Recursos es la relación entre lo consumido para la ejecución de cada componente y lo presupuestado, ambos datos, a la fecha de la evaluación (Ver Anexo 6).
h.	<p>Eficiencia operativa = Grado de Cumplimiento/Grado de Consumo de recursos.</p> <p>La eficiencia operativa es una medida del rendimiento con que se están utilizando los recursos, en comparación con el rendimiento estándar implícito en la planificación inicial y el presupuesto que están incluidos en el Memorandum de Donantes:</p> <p>Si $EO = 1$ → La Eficiencia Operativa está siendo la prevista inicialmente.</p> <p>Si $EO < 1$ → La Eficiencia Operativa está siendo menor a la prevista inicialmente.</p> <p>Si $EO > 1$ → El rendimiento de los recursos implicados en las operaciones está siendo superior a lo previsto.</p> <p>Aunque este ratio puede utilizarse en las Evaluaciones Intermedias, va cobrando más significación a medida que el programa avanza hacia su fecha final.</p>
i.	<p>La Eficiencia Operativa global del proyecto se calcula como media ponderada de la de los Componentes, usando como factores de ponderación los presupuestos parciales a la fecha de la evaluación de cada uno de los Componentes.</p> $EO_1 = \frac{P_1 \cdot EO_1 + P_2 \cdot EO_2 + P_3 \cdot EO_3 + P_4 \cdot EO_4}{P_1 + P_2 + P_3 + P_4}$