



Programa para el Mejoramiento del Control de Calidad y Gestión Ambiental En las Pequeñas y Medianas Empresas

Convenio BID-ICONTEC ATN/ME-7978-CO
Convenio SENA/ICONTEC 00093



Evaluación Final del Proyecto CYGA Informe de Consultoría

para:

Banco Interamericano de Desarrollo
Fondo Multilateral de Inversiones FOMIN

Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación
ICONTEC

Consultoría a cargo de:
Luis Alejandro Bernal

www.luisbernalconsulting.com

Julio/2004

Luis Alejandro Bernal

Con formación como administrador de empresas y abogado, es un especialista en la formulación, gestión y evaluación de políticas, programas y proyectos de desarrollo de micro, pequeñas y medianas empresas; cuenta con una amplia experiencia trabajando en instituciones empresariales de carácter gremial, centros de investigación y entidades públicas y, principalmente, como consultor en diferentes países de América Latina. En los últimos años ha dedicado su trabajo profesional a la evaluación de proyectos de desarrollo empresarial.

Miembro de la American Evaluation Association AEA, la International Development Evaluation Association IDEAS y de la Marketing Research Association MRA, actualmente Bernal es Director de Consultoría de Global Professional Services Inc., su propia firma localizada en los Estados Unidos.

Bajo mandato del Banco Interamericano de Desarrollo, ha realizado los siguientes trabajos de evaluación:

- Evaluación de Impacto del Programa Centros de Desarrollo Empresarial. BID-Confecamaras. Colombia, 2001.
- 1ª. Evaluación Intermedia del Programa de Servicios de Asesoría y Formación Técnica para la Microempresa. BID-Actuar. Colombia, 2001
- Evaluación Intermedia del Programa de Capacitación para la Industria Papelera. BID-Cenpapel. Colombia, 2001
- 2ª. Evaluación Intermedia del Programa de Servicios de Asesoría y Formación Técnica para la Microempresa. BID-Actuar. Colombia, 2002
- Evaluación de Impacto del Programa de Capacitación para la Industria Papelera. BID-Cenpapel. Colombia, 2003
- Evaluación Intermedia del Programa de Apoyo al Desempeño Empresarial Mediante el uso de Tecnologías de Información y Comunicaciones. BID-Confecamaras, Colombia 2004.
- Evaluación Final del Programa para el Mejoramiento del Control de Calidad y Gestión Ambiental en las Pequeñas y Medianas Empresas, CYGA. BID-ICONTEC. Colombia 2004.

Por favor, visite mi sitio web en:

www.luisbernalconsulting.com

Evaluación del Programa CYGA Tabla de Contenido

Resumen Ejecutivo	i
Introducción	1
1. EL CONVENIO BID-ICONTEC-SENA	2
2. UN ANÁLISIS CRÍTICO DEL CONVENIO BID-ICONTEC-SENA	10
2.1 Vacíos de Diseño y Dificultades Prácticas del Programa	10
2.2 Lo institucional y lo empresarial en el Programa CYGA: Dos objetivos de desarrollo.....	13
3. EVALUACION FINAL DEL PROGRAMA	16
3.1 Contexto	16
3.2 Objetivo de la Evaluación	16
3.3 Enfoque de Evaluación	16
3.4 Actores de la Evaluación	17
3.5 Metodología de Evaluación.....	18
3.6 Medición de Impacto.....	18
3.7 Criterios de Evaluación	19
4. ESTADO DE EJECUCIÓN DEL PROGRAMA A JUNIO DE 2004	21
5. COBERTURA Y ALCANCE DEL PROGRAMA CYGA	24
6. EFICACIA DEL PROGRAMA	30
6.1 Logro de los Objetivos	30
6.2 Una controversial Experiencia: La Evaluación Intermedia del Programa	40
6.3 Evaluación de las Acciones de Formación.....	43
7. EFICIENCIA ADMINISTRATIVA DEL EJECUTOR	51
8. SOSTENIBILIDAD DE CYGA	56
8.1 Sostenibilidad Institucional.....	56
8.2 Sostenibilidad Económica	57
8.3 Sostenibilidad Financiera	58
9. IMPACTO DEL PROGRAMA CYGA	59
9.1 Una Noción de Impacto	59
9.2 Medición de Impacto del Programa CYGA	59
9.3 Impacto en las PyMEs	60
9.4 Impacto Sectorial.....	65
9.5 Impacto Social	68
9.6 Impacto en la Oferta de Consultoría.....	68
9.7 Impacto en ICONTEC	72
10. LECCIONES APRENDIDAS Y RECOMENDACIONES	78
11. LA EXPERIENCIA DE TRES EMPRESAS CON CYGA	85
11.1 El Caso GRANSORI Ltda.....	85
11.2 El Caso Clean Shester de Colombia Ltda.....	89
11.3 El Caso de Salsamentaria Vilaseca	93
ANEXO 1: INSTRUMENTOS CAPTURA DE INFORMACION	97

**Programa para el Mejoramiento del Control de Calidad y Gestión Ambiental
En las Pequeñas y Medianas Empresas
CYGA**

Convenio BID-ICONTEC ATN/ME-7978-CO
Convenio SENA/ICONTEC 00093

Evaluación Final del Programa

Resumen Ejecutivo

Evaluación Final del Programa CYGA

Resumen Ejecutivo

Este Resumen Ejecutivo del informe final de la consultoría de Evaluación del Programa CYGA se ocupa en sintetizar cuatro elementos claves de la misma cuales son: i) Los objetivos del Programa, ii) Los resultados del mismo, iii) su impacto y iv) Las lecciones aprendidas y algunas recomendaciones.

i. Objetivos del Programa

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. Los objetivos específicos del Programa son:

- i Concientizar al personal de las PyMEs sobre la importancia de aplicar procedimientos administrativos y operativos orientados a la evaluación y el cumplimiento de los requisitos acordados con los compradores nacionales e internacionales;
- ii Capacitar a auditores y consultores con el fin de ampliar la capacidad técnica y la oferta del mercado de los servicios técnicos;
- iii Prestar asesoría técnica a las empresas que participen en el establecimiento de sistemas de control de calidad y ambiental, bajo un esquema de financiamiento compartido; y
- iv Promover la coordinación entre los diferentes programas de mejoramiento de la gestión de la calidad y del medio ambiente del país fortaleciendo a las entidades que los lideran.

ii. Resultados del Programa

A la fecha de esta evaluación, Julio-2004, el Convenio BID-ICONTEC ha concluido, sin embargo las apoyo a las certificaciones ISO 9000 y 14000 están en plena marcha y se agotarán en el segundo semestre del año, al final del cual los resultados totales de CYGA, en su mayoría superiores a los presupuestados inicialmente, serán los siguientes:

Resultados Totales CYGA (A Dic. 31/2004)	
Pymes Sensibilizadas	2.241
Total PyMEs Participantes en Formación	375
Formación Auditores Externos	75
Formación Consultores SGA y SGC	243
Formación Consultores Mejoramiento Continuo	93
PyMEs Certificadas SGC	443
Empresas Certificadas SGA	34
PyMEs con Sello de Producto	264
Total Empresas con Certificado	741

iii. Impacto del Programa

CYGA ha tenido impacto en aspectos como los siguientes:

- Importante cantidad de nuevas PyMEs certificadas
- Acceso de las PyMEs a los costos de consultoría y Certificación
- Transferencia de conocimientos y habilidades hacia las empresas
- Propiciando formas de cooperación inter-empresarial
- Propiciando oportunidades comerciales para las empresas
- Sirviendo a sectores empresariales marginados de los estándares y la certificación
- Mejoramiento de todas las variables de gestión en las PyMEs
- Mayor Cualificación de los Profesionales relacionados con la Calidad
- Activando el mercado de consultoría para beneficio de PyMEs y consultores
- Contribuyendo a “voltear” ICONTEC hacia las PyMEs
- Fortaleciendo la capacidad de servicio de ICONTEC al empresariado
- Contribuyendo a mejorar la operación de ICONTEC
- Dotando de nuevas capacidades técnicas a ICONTEC
- Mejorando la presencia regional de ICONTEC
- Atenuando el cierto aislamiento institucional de ICONTEC

iv. Lecciones Aprendidas y Recomendaciones

Son conclusiones y recomendaciones dirigidas a ICONTEC, a CYGA y al BID a manera de contribución tanto para el funcionamiento de las actividades que pueda abordar CYGA en una etapa posterior a la cooperación por parte del Banco como para el diseño de nuevos Programas de Desarrollo que el BID se plantee en el futuro.

1. **Diseño del Proyecto CYGA.** Una lección que deja CYGA es la altísima conveniencia y la enorme utilidad práctica de contar para el diseño de un Programa con la voluntad y el concurso de quienes serán sus ejecutores. Desde la misma concepción de la idea, pasando por la definición de objetivos, la presupuestación, los elementos organizacionales, etc. Es lo que acertadamente ocurrió con CYGA. Buena parte de las debilidades de muchos proyectos de cooperación nacen en el aislamiento e incomunicación entre quienes acometen el diseño de un programa y los responsables de su puesta en práctica.
2. **Promoción Selectiva.** La sensibilización es un elemento fundamental de éxito en los proyectos. Sin embargo, cuando se práctica de manera indiscriminada, como inicialmente ocurrió con CYGA, constituye una pérdida de tiempo, esfuerzo y recursos. Una promoción más sistemática, acorde con los propósitos del programa y atendiendo a criterios de persistencia de los beneficiarios en la totalidad de las etapas del mismo, arroja resultados más eficaces en términos de gestión. En efecto, cuando CYGA comenzó a trabajar con colectivos empresariales como gremios, Cámaras de Comercio, entre otros, vio como la efectividad de la sensibilización se hizo mayor.

3. **Selección de Beneficiarios.** Definir y adoptar unos apropiados criterios de selección de beneficiarios, que sean consistentes con el objetivo de desarrollo que se pretende alcanzar, la naturaleza y particularidades de tales beneficiarios y el tipo de recursos con que se cuenta, es una tarea indispensable no obstante que, paradójicamente, parezca opuesta a los alcances de un esfuerzo masivo de sensibilización. Esta selectividad al detalle evita frustraciones posteriores cuando se vincula a beneficiarios con dificultad para responder a las expectativas del Programa. En buena medida los positivos resultados en implantación de ISO 9000 y certificación de producto se deben a ello y lo opuesto aplica también para las dificultades que tuvo CYGA para interesar las PyMEs en la certificación ISO 14000.
4. **Investigación del Mercado.** Acertó, entonces, el diseño de Proyecto en incorporar entre sus actividades algunas de apoyo al ejecutor para que conociera mejor el mercado que iba a atender, las PyMEs; para que investigara un poco su naturaleza y se preparara para la operación. Un mínimo de investigación de mercado, previa al lanzamiento de servicios empresariales es, definitivamente, una buena práctica a replicar.
5. **Cooperación Inter-institucional.** CYGA rompió algunos paradigmas en ICONTEC. El instituto, gracias al Programa, aprendió a trabajar más en cooperación con otras entidades de desarrollo empresarial, públicas, privadas, nacionales, locales e incluso internacionales. Y, en general, se lograron buenos resultados trabajando en equipo. Ahora que termina el Programa, ICONTEC y lo que quede de CYGA no deberían dejar perder esa costumbre, ni los aliados, personas e instituciones, que hicieron posible esa cooperación.
6. **Diseño de Servicios desde la Demanda.** La estructura organizacional de ICONTEC muestra una lógica orientada desde la oferta. Su actividad tradicionalmente se ha originado en la normalización, pasando por la información y la capacitación (como actividades de apoyo) y concluye en la certificación. Con CYGA, ICONTEC tuvo oportunidad de transitar el camino contrario, que es el predominante en el mundo competitivo de hoy; es decir, diseñar los productos o servicios desde la demanda, atendiendo a las necesidades específicas de sectores, regiones o comunidades. Así lo demostró CYGA con múltiples iniciativas tales como el Sello "Hecho a Mano" para el sector artesanal, o aportando toda clase de ideas y recursos a un Programa de Desarrollo de Proveedores en Barrancabermeja o llevando el mensaje de los Sistemas de Gestión a Fundaciones de ayuda social. Todo esto requirió flexibilidad, capacidad de adaptación, voluntad de aprender y mucho interés en llevar el ICONTEC y sus actividades a las PyMEs y no sentarse a esperar lo contrario.
7. **Hacia un Portafolio de Servicios de Desarrollo Empresarial para la PYME.** CYGA deja a ICONTEC la experiencia de cómo formular servicios diversos para la PYME. En actividades como investigación, capacitación, asesoría, consultoría, certificación, normalización, información y promoción comercial, hay un conjunto de elementos con los que ICONTEC podría profundizar la formulación de productos específicos para las PyMEs ya en el sector agropecuario, en el comercio, en los servicios de distinta índole. Evidentemente normalización y certificación son un eje en torno al cual puede darse la definición de ese portafolio, pero no son de ninguna manera una camisa de fuerza.

8. **Consultoría, elemento clave del Portafolio.** Desde la perspectiva de los empresarios, el Programa tiene una muy adecuada mezcla de componentes: selección, sensibilización, formación, asesoría y auditoría. Entre estos elementos, el mejor valorado por los empresarios es la asesoría en la implantación de los sistemas de gestión (rol que correspondió a los consultores). Sin embargo, uno de los elementos que mejor califican de la implantación es el seguimiento y comunicación por parte del Programa. He acá la índole de la combinación que cabe esperar entre los consultores y el ICONTEC/CYGA.
9. **Apropiación Institucional de la Experiencia CYGA.** Sin duda el objetivo de equipar a ICONTEC de unas capacidades institucionales para determinar las necesidades de las PyMEs y brindarles respuestas desde el ámbito de sus capacidades técnicas, se cumplió cabalmente. A ello contribuyó CYGA de modo sustancial. Pero es necesario que esa experiencia vaya más allá de la Unidad Ejecutora y sea apropiada de manera estable, permanente y dinámicamente constructiva por todas las áreas del Instituto, incluso la administrativa. De lo contrario se perdería mucho de lo que CYGA permitió capitalizar. Es preciso que la alta dirección del Instituto aborde este asunto de manera sistemática.
10. **“Empaquetar el Know How”.** En torno a CYGA se desarrolló un buen número de conferencias, manuales, folletos, libros, procedimientos, etc, pensados en la PyME. Tales elementos bien podrían ser la base de una línea de productos con identidad propia dentro de ICONTEC, que se distingan de los productos tradicionales del Instituto y cuya presentación, difusión y comercialización obedezcan a canales especializados. Exactamente lo mismo, con productos específicos para ellos, puede decirse de los consultores como cliente potencial de CYGA. Incluso todo esta es una oportunidad para hacer transferencia de tecnología a programas o entidades similares en el exterior.
11. **La Importancia del Trabajo Por Proyectos.** ICONTEC muchas veces trató de trabajar por proyectos; incluso intentó normalizar la gestión en esta modalidad, sin resultado. CYGA ha sido una gran experiencia acerca de metodologías de trabajo por proyectos. Ahora ICONTEC está mejor organizado para ello, para formular propuestas, para competir con ellas, para buscar recursos. El nuevo proyecto BID posiblemente habría sido traumático sin la experiencia adquirida en la ejecución del CYGA; esta es una fortaleza que debe preservarse y cultivarse como permanente habilidad institucional.
12. **Los Consultores: Nuevos Aliados para ICONTEC.** CYGA brindó a ICONTEC una oportunidad única de proveer formación y desarrollo a un grupo de consultores en sistemas de gestión, brindando un cierta homogeneidad de criterios, oportunidades para la relación de colegaje entre ellos, para el mercadeo por parte de empresas establecidas de consultoría y en fin, formando una masa crítica de consultoría que es favorable a la dinamización de la oferta de servicios de desarrollo empresarial. Esta circunstancia, ameritaría una actitud proactiva por parte del ICONTEC orientada a vincular tales consultores de manera más formal y sistemática a las actividades del instituto. Potencialmente dichos consultores constituirían el mejor canal de promoción entre el empresariado de las facultades certificadores del Instituto y de todo su portafolio de servicios. Es esta una oportunidad de donde el ICONTEC bien podría sacar jugoso provecho.

13. **Certificación de los Consultores?** No debería olvidarse que los otros destinatarios naturales de las actividades CYGA son los consultores y que a ellos CYGA ha dedicado esfuerzo y recursos. Muchos consultores, aún cuando sean individuales, funcionan como muy pequeñas empresas que también deben ser competitivas y aplicar aquello que predicán con sus clientes. Otras entidades no especializadas en normalización –como la Cámara de Comercio de Bogotá– han incursionado, sin mucho éxito en intentos de certificación de la consultoría ¿Por qué no hacerlo ICONTEC?. Sería este otro significativo aporte al fortalecimiento de la oferta de servicios profesionales de apoyo empresarial.
14. **Y los Auditores Externos....a ICONTEC?** El Programa CYGA calificó un grupo de profesionales externos al ICONTEC en auditoria de sistemas de gestión. En el contexto del Programa, estos aumentaron su experiencia y calificaciones profesionales; contribuyeron a ampliar la cobertura geográfica del Instituto e incluso su alcance sectorial; sin embargo, este no previó un mecanismo para permitirles su incorporación al núcleo de profesionales que auditan en su nombre a las empresas como requisito para la certificación; es decir, no los admitió en el llamado “Plan Carrera” con el que la entidad incorpora y califica a sus auditores. Esto además de frustrante para esos profesionales, implica un desaprovechamiento de sus capacidades, las cuales bien pueden ser de la mayor utilidad para el ICONTEC en el futuro inmediato. Por lo tanto es recomendable que la entidad diseñe, pruebe, promueva, divulgue y ponga en práctica una política de relación institucional con esos profesionales.
15. **A Certificar el CYGA.** Una prueba clara de consistencia no solo con su origen en ICONTEC, sino con las ejecutorias que ha alcanzado a la fecha, sería que CYGA fuera un servicio o entidad certificada. Primero porque hay ya muchos elementos en el haber del Programa que facilitarían este propósito pero, además, porque ello, al igual que lo es para las PyMEs, sería una herramienta muy poderosa de promoción comercial para la nueva entidad CYGA.
16. **Certificación y Competitividad Regional.** CYGA ratificó el aserto de que fuera de las grandes ciudades y aparte del sector industrial hay muchas oportunidades para la prestación de servicios de apoyo empresarial. CYGA influyó en el cambio de paradigmas en el sector empresarial de algunas ciudades apartadas del país; sirvió de pivote para que las entidades regionales cooperaran más entre sí, fortaleció la oferta privada de servicios de consultoría, en fin, acercó a las regiones un conjunto de herramientas favorables a la competitividad empresarial. Esta es, por tanto, un área de oportunidad para actividades como las que ahora o en el futuro se proponga CYGA
17. **La Normalización: Servicio Empresarial, más que Función Pública.** CYGA deja a ICONTEC la experiencia de que la Normalización puede concebirse no solamente como una pasiva función pública delegada por el Estado sino, más bien, como un servicio al sector empresarial con funciones de promoción del comercio, impulso a la transferencia de tecnologías y ayuda a la cooperación inter-empresarial. Quedó demostrado que ICONTEC sí puede tener la iniciativa en muchos esfuerzos de normalización y no solo, como ha sido tradicionalmente, esperar a que se los planteen.

18. **La Certificación: no un fin sino un Medio para las Empresas.** Algunos proyectos específicos realizados por CYGA mostraron que si bien la certificación es de gran interés para el empresario, lo es mucho más cuando va atada a nuevas opciones como una posible licitación conjunta o una alianza con un colega extranjero o una posible exportación. El SGC y la Certificación son buenos, pero tanto mejor, si conducen a nuevos negocios. Esta es una consideración a tener en cuenta en el diseño de nuevos proyectos. Este comentario, además ratifica la opinión general acerca del vacío que tuvo el proyecto en su diseño, al no incluir la certificación como una de sus actividades.
19. **ICONTEC: Juez o Aliado del Empresario PyME?** En la mente de los empresarios, PyMEs ha rondado la idea de ICONTEC “como un policía”, tal como lo expresó uno de ellos. Una entidad que en nombre del gobierno quiere meterse en las empresas a ver si están haciendo bien las cosas. El CYGA ha contribuido a desdibujar esa idea. Los empresarios ahora ven el Programa como una entidad de servicio y ayuda a la Pequeña Empresa; como un asesor o como un aliado. Es este un activo que el Instituto no debería perder de ninguna manera y en ello es preciso construir respuestas novedosas, creativas y sistemáticas a las necesidades de las PyMEs.
20. **Un ICONTEC más Flexible y Ágil.** La circunstancia de que CYGA estuvo más en contacto con las PyMEs que cualquiera otra área de ICONTEC y la necesidad de atender los diversos requerimientos de variados sectores empresariales, regionales y sociales hizo que la vocación del Programa de trabajar por proyectos, tuviera que permear al ICONTEC como un todo. Las distintas áreas fueron acostumbrándose a trabajar más articuladamente, a verse mutuamente unas como cliente de las otras y a atender más pronto ciertos requerimientos del entorno. Todo esto tuvo manifestaciones que hicieron al empresario mejorar su opinión sobre ICONTEC.
21. **Delegar la Gestión Financiera?** No existen evidencias de que la contratación de una entidad como la OEI, a instancias del Convenio BID-ICONTEC, haya aportado a CYGA un valor agregado operativo especialmente considerable, superior a lo que el propio ICONTEC hubiera podido hacer en la gestión de recursos, tal como lo hacen los demás ejecutores de programas de cooperación. Quizá lo positivo es que esta experiencia contribuyó en algún grado a generar la decisión de dotar de estructura institucional propia al Programa.
22. **Corporación CYGA: El Reto de Capitalizar los Logros.** Es un hecho que ICONTEC ha tomado la decisión de institucionalizar CYGA creando una Corporación. La idea es dotar a CYGA de personería jurídica, patrimonio propio y autonomía administrativa, lo cual parece razonable a condición de que este cambio ocurra sin solución de continuidad organizacional y administrativa; sin necesidad de comenzar innecesarias “curvas de aprendizaje”, sin perder las capacidades ganadas en el equipo humano hasta ahora a cargo del Programa y, sobre todo, sin que se diluyan las bondades de estar “bajo la sombra de ICONTEC”. Es preciso que no se genere la paradoja de que justo cuando el Instituto aprende de la experiencia de orientarse hacia la PyME, se desprenda del mecanismo que se la generó. En estas materias, más allá de competencias técnicas, es imprescindible el cuidadoso concurso de la alta dirección de la entidad.

23. **Preservar las fortalezas en la Operación Regional.** Frente a otros ejecutores de proyectos que son federaciones, confederaciones o alianzas y que por lo tanto no tienen autoridad efectiva sobre sus operadores regionales, ni unidad operativa, administrativa o presupuestal, ni una línea definida de responsabilidad y que, por tanto, dependen de la "buena voluntad" de estos, ICONTEC tiene indudables ventajas operativas: oficinas propias en las principales ciudades del país, una sola Junta Directiva, un solo Director Ejecutivo, responsabilidades definidas y demás ventajas que todo esto conlleva ¿Contará la naciente Corporación CYGA con esas ventajas?
24. **Consolidar el Uso de Sistemas de Información.** De sobresaliente se puede calificar el uso que CYGA ha dado a las Tecnologías de Información y Comunicación. Un Sistema Administrativo totalmente habilitado en red; intensivo manejo de Bases de Datos Relacionales; amplio acceso de los usuarios, incluso externos al sistema; diseño de variedad de utilidades de software para fines específicos y uso de Internet para difundir el programa, son algunos de los atributos del Sistema de Información realizado por CYGA. Un valiosísimo recurso que no puede dejarse perder y que debe ser objeto de particular atención en el futuro próximo.
25. **Permanentes Ajustes al Sistema de Formación.** Múltiples y muy razonadas han sido las observaciones, críticas y sugerencias de los empresarios sobre los recursos de capacitación que CYGA ha propiciado. Mayor aplicabilidad práctica, menos academicismo, lenguaje "no tan ladrillo", otras opciones sobre el uso del tiempo, mayor especificidad sectorial, entre otras opiniones, ameritan un esfuerzo permanente de adecuación metodológica y preparación de docentes, para llegar más certeramente a satisfacer las PYMEs; un esfuerzo que no puede desmayar y en el que es preciso insistir en una práctica más consistente de evaluación y monitoreo.
26. **Adoptar una Cultura de la Evaluación.** No fueron particularmente fructíferas las experiencias del Programa CYGA en el área de la evaluación. A la desmedida complejidad del Sistema de Evaluación propuesto para todos los programas ISO similares al CYGA en América Latina, se unió la ilegitimidad de la evaluación intermedia del Programa realizada por la firma SOLUZIONA y las dificultades operativas y presupuestales para mantener el sistema de evaluación propuesto por el propio CYGA. Nada de lo anterior, sin embargo, es óbice para que CYGA no se plantee y gestione su propio sistema de evaluación no solo de la gestión de programa, como de su impacto los destinatarios. El reto es producir, procesar e interpretar información oportuna y significativa que contribuya a una eficaz toma de decisiones.
27. **PYME e ISO 14000: Desistir o Insistir?** Los efectos del Programa en ISO 14.000 son aun incipientes. A diferencia de ISO 9000 donde no existe una legislación obligatoria de imperativo cumplimiento, la legislación ambiental es exigente, tiene ámbitos tanto nacional como local y su cumplimiento regularmente demanda altas inversiones, la mayoría de las cuales están fuera del alcance de las PYMEs. Adicionalmente, en la medida en que estas se involucren en la adopción de Sistemas de Gestión Ambiental, quedan

inmediatamente expuestas a mayores controles burocráticos, lo que le resulta engorroso y costoso. Debe por ello desistir CYGA de actuar en esta materia? Definitivamente no. Principalmente porque lenta pero paulatinamente la certificación ambiental se irá imponiendo como barrera al comercio. Lo que se impone, entonces, es afinar las estrategias, los métodos, los recursos y las prioridades.

28. **La Estrategia PyME en ICONTEC:** La experiencia, conocimientos, relaciones, habilidades y organización que ganó ICONTEC respecto de la PyME con el programa CYGA constituyen elementos válidos para la formulación de una estrategia hacia ese sector empresarial. Sin embargo, aún falta hacerla explícita, documentarla y promover su apropiación por parte de todas las áreas y procesos de la organización.

**Programa para el Mejoramiento del Control de Calidad y Gestión Ambiental
En las Pequeñas y Medianas Empresas
CYGA**

**Evaluación Final del Programa
Informe de Consultoría**

**Programa para el Mejoramiento del Control de Calidad y Gestión Ambiental
En las Pequeñas y Medianas Empresas
CYGA**

**Evaluación Final del Programa
Informe de Consultoría**

Introducción

En un entorno económico crecientemente competitivo la adopción por las empresas de Sistemas de Gestión normalizados que son de general aceptación es un elemento clave de éxito en los mercados. Entre tales sistemas, se destacan los de Gestión de Calidad y de Gestión Ambiental fundamentados en las normas ISO 9000 e ISO 14000. Estos sistemas no sólo ayudan a promocionar los productos y a aumentar su acceso a los mercados, sino que además colaboran en mejorar los procesos de producción y, por lo tanto, fortalecen la competitividad de las empresas que los utilizan.

En 1999 el Banco Interamericano de Desarrollo BID, el Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación ICONTEC y el Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, unieron esfuerzos con el fin de desarrollar un Programa para el Mejoramiento del Control de Calidad y Gestión Ambiental en las Pequeñas y Medianas Empresas de Colombia. A este Programa se le denominó CYGA y fue ejecutado por el Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación, ICONTEC, dentro del propósito de contribuir a incrementar la competitividad de las PyMEs, por medio de la promoción, implantación y certificación en los sistemas de Calidad y Gestión Ambiental ISO 9000 y 14000 respectivamente.

El Programa previó contar con una evaluación intermedia y una evaluación final. La última fue encargada por el BID y el ICONTEC al consultor Luis Alejandro Bernal quien tuvo el apoyo del Ingeniero Lucio Hernando Moncayo.

El trabajo de evaluación, realizado durante un lapso de seis semanas entre los meses de junio y Julio de 2004, de acuerdo con los Términos de Referencia, implicó un detenido examen de material documental, visitas y entrevistas con directivos de las entidades involucradas, aplicación de cuestionarios y talleres con grupos foco de empresarios, consultores y auditores, beneficiarios o relacionados con el Programa, conversaciones con directivos y personal de ICONTEC y del CYGA, y jornadas de reflexión y análisis. Se juzgó pertinente realizar estudio de caso en tres empresas representativas de las PyMEs beneficiarias del Programa. El trabajo de campo se efectuó en Bogotá, Medellín y Barrancabermeja.

El Presente documento contiene el Informe Final de la Consultoría correspondiente a la Evaluación Final del Programa CYGA.

1. EL CONVENIO BID-ICONTEC-SENA

En los términos del Convenio suscrito entre el BID y el ICONTEC para la ejecución del Programa para el Mejoramiento del Control de Calidad y Gestión Ambiental en las Pequeñas y Medianas Empresas, CYGA, son elementos esenciales del mismo los que se describen en seguida.

1.1 Objetivos

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. Los objetivos específicos del Programa son:

- v Concientizar al personal de las PyMEs sobre la importancia de aplicar procedimientos administrativos y operativos orientados a la evaluación y el cumplimiento de los requisitos acordados con los compradores nacionales e internacionales;
- vi Capacitar a auditores y consultores con el fin de ampliar la capacidad técnica y la oferta del mercado de los servicios técnicos;
- vii Prestar asesoría técnica a las empresas que participen en el establecimiento de sistemas de control de calidad y ambiental, bajo un esquema de financiamiento compartido; y
- viii Promover la coordinación entre los diferentes programas de mejoramiento de la gestión de la calidad y del medio ambiente del país fortaleciendo a las entidades que los lideran.

1.2 Beneficiarios

Los beneficiarios previstos por el programa son:

- i 840 Pequeñas y Medianas Empresas (PyMEs) sensibilizadas en el carácter estratégico de la gestión de la calidad y el medio ambiente;
- ii 375 PyMEs que recibirán asesoría técnica y/o capacitación para la implantación de sistemas de calidad y gestión del medio ambiente;
- iii 320 entidades proveedoras de servicios y auditores externos que mediante concursos o invitación participan como asociados en los diferentes programas de capacitación a desarrollar en el proyecto.

1.3 Organismo Ejecutor

Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación ICONTEC

1.4 Organismos Cooperantes

Banco Interamericano de Desarrollo
Servicio Nacional de Aprendizaje

1.5 Calendario de Ejecución

Ejecución: (48 meses) Diciembre 17/1999 a Diciembre 17/2003
Desembolsos (54 meses) Diciembre 17/1999 a Junio 17/2004

1.6 Componentes del Proyecto

En seguida se mencionan los componentes y actividades que estructuran el proyecto CYGA. Se transcriben tomados textualmente del Convenio BID-ICONTEC, para tener una referencia exacta de las consideraciones en mente de quienes, en su momento, diseñaron el proyecto, con el fin de evaluar la ejecución del mismo.

1. Concientización de las PyMEs (FOMIN US\$120.940, Contraparte local US\$152.940)

- | Indicadores | |
|-------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.1 | En el marco de este componente, están previstos dos grupos de actividades. En primer lugar, organizar siete conferencias en siete ciudades (las cuatro ciudades del grupo ICONTEC--Bogotá, Medellín, Cali y Barranquilla--y tres adicionales) cada año durante los dos primeros años del programa. Las mismas tratarán las ventajas comerciales y económicas de la implantación de sistemas de aseguramiento de la calidad (e introducción a la protección del medio ambiente) para sensibilizar a pequeños y medianos empresarios, así como profesionales responsables del área de la calidad en las empresas. El ICONTEC contará con la colaboración del SENA para la organización de estas conferencias y para ampliar la cobertura geográfica. El ICONTEC formará a 28 difusores para que puedan proporcionar las conferencias en las ciudades fuera de la red ICONTEC y capacitar a otros difusores en las otras ciudades del país. Cada conferencia tendrá una capacidad máxima de 60 empresas, lo que significa concientizar a 840 PyMEs gratuitamente. Se distribuirá un formulario de evaluación a cada participante para averiguar la eficacia de las conferencias y comprobar el interés de los empresarios. |
| 1.2 | En segundo lugar, se realizarán 11 cursos de 16 horas cada año durante los cuatro años de vigencia del Programa sobre aseguramiento de calidad para personal de PyMEs. Cada curso de inducción a personal gerencial tendrá cuatro grupos de 25 personas (una persona por empresa) para así cubrir un total de 75 empresas el primer año y 100 en los años siguientes. Los cursos se desarrollarán en las cuatro facilidades de la red ICONTEC. Los 11 cursos durarán el equivalente de 176 horas repartidas sobre un plazo de dos meses con un calendario predefinido. Dentro de los módulos está incluida la formación de auditor interno. |
| 1.3 | En cuanto a la protección del medio ambiente y la serie ISO 14000, se llevarán a cabo dos cursos en dos ciudades (Bogotá y Medellín), instruyendo a 25 PyMEs el segundo año y a 50 PyMEs el tercer año. |
| 1.4 | Ambos cursos deberán desarrollarse paralelamente a la implantación de los sistemas de gestión de la calidad y del medio ambiente descrita en el componente 3. En ambos casos el proyecto cubrirá el 60% de los costos y el 40% restante estará a cargo de los participantes. El detalle de estos cursos se encuentra en el Anexo VI de los archivos técnicos. |

- 1.5 Estas actividades de concientización movilizarán una demanda significativa. Por lo tanto, las actividades de inducción a personal gerencial y protección del medio ambiente (componente 1) e implantación de sistemas (componente 3) requerirán un procedimiento de selección de empresas. La metodología del programa del SENA será adaptada a las metas de este proyecto y se utilizará en la medida posible por todas las instituciones de la red: ICONTEC, SENA, PROEXPORT. Las PyMEs serán seleccionadas por un consultor local que definirá los criterios de selección tomando en cuenta su tamaño, nivel de ventas, y potencial de exportación, entre otros criterios específicos del sector, y deben haber demostrado su determinación y compromiso de pago parcial de las actividades de capacitación del proyecto. Dichos criterios serán sujetos a no objeción del Banco.
2. Capacitación de la oferta (FOMIN US\$105.140, Contraparte local US\$37.960)
- 2.1 El propósito de este componente es la capacitación técnica a alto nivel de los auditores externos y formadores/consultores que proporcionan los servicios fundamentales para el éxito del programa. La situación en la cual se encuentra el mercado de la oferta impide la implantación masiva de las normas ISO en las PyMEs. Incrementando la capacidad del mercado local de auditoría y formación tanto cualitativamente como cuantitativamente, favorecerá la competencia y, por lo tanto, la madurez que el mercado necesita para que esté financieramente al alcance de las PyMEs. Cabe destacar que el mercado de la oferta no se desarrolla por sí mismo. Por lo tanto es imprescindible capacitar a la oferta para asegurar un nivel de calificación en adecuación con los mercados internacionales. Se prestará una atención particular a las regiones más periféricas en las cuales la oferta de este tipo de servicios es aún más escasa y cara.
- 2.2 Durante el primer año se preparará el diseño y se ejecutará la programación de los cursos, contratando a un consultor internacional. Estará destinado a capacitar a 120 formadores de implantación de sistemas en las normas de la serie ISO 9000:2000 en seis ciudades. De la misma manera, la Unidad Ejecutora contratará a una empresa consultora internacional para capacitar a 80 formadores en mejoramiento continuo en cuatro ciudades (cuatro grupos de 20). Además, la Unidad Ejecutora contratará a una empresa consultora internacional para capacitar a 40 formadores de implantación de sistemas en las normas de la serie ISO 14000 en dos ciudades durante el segundo año. Estos formadores asistirán a las PyMEs durante el proceso de implementación de las normas de proceso a partir del segundo año. Los participantes pagarán un precio superior al costo del curso, de acuerdo con los precios del mercado. El uso de los recursos generados está explicado en el párrafo 5.2. Sin embargo, se beneficiarán de un volumen de negocios adicional y significativo por el hecho de formar parte de la base de datos del proyecto. Los consultores contratados por el proyecto prepararán una metodología para evaluar a los formadores existentes en el mercado colombiano e incluirlos en la base de datos unificada de la red (ICONTEC, SENA y PROEXPORT).
- 2.3 Se prevé un formulario de evaluación completado por cada PyME así como una nueva evaluación de dichas empresas de formación al final del segundo año. Adicionalmente, participarán cuatro docentes en cada curso para que aprendan a proporcionar cursos similares a otras empresas de formación, multiplicando de este modo los efectos en el mercado.
- 2.4 El proyecto desarrollará cursos y coordinará el entrenamiento de cuatro grupos de 20 personas cada uno, en cuatro ciudades, durante el primer año para capacitar a 80 nuevos auditores externos de calidad en tres etapas: (i) una primera etapa de un curso para el título de Auditor Interno, con una duración de 24 horas; (ii) una segunda etapa compuesta de cinco cursos de capacitación para Auditor ISO 9000 e/o ISO 14000 durante dos semanas para un total de 80 horas y (iii) 10 días de entrenamiento práctico a través de observación en cinco auditorías. Los candidatos para el título de Auditor Externo iniciarán su formación principalmente como auditores internos. Sin embargo, el proyecto permitirá la participación de candidatos provenientes de la profesión de inspectores de productos ó de profesionales con extensa experiencia en el campo del mejoramiento de la calidad. En todos los casos, como requisito mínimo, los candidatos deberán comprobar sus conocimientos en los 11 módulos del curso de concientización del componente 1.

Indicadores

120
formadores de
implantación
de sistemas

80 Auditores
externos de
sistemas de
calidad y
medio
ambiente

40 formadores
de sistemas de
gestión
ambiental

80 formadores

3. Implantación de sistemas de gestión de calidad y del medio ambiente (FOMIN US\$699.750, Contraparte local US\$675.000)
 - 3.1 A partir del segundo año, el proyecto prestará apoyo financiero a las PyMEs elegidas con los procedimientos unificados de la red, para que las PyMEs contraten los servicios de asesoría técnica de los formadores y auditores que hayan demostrado su capacidad técnica en la implantación del proceso de normalización ISO 9000 y 14000 (ver párrafo 3.8). El proyecto financiará hasta el 50% del costo de asesoría (formadores) y pre-auditoría (ICONTEC), que tiene una duración promedio de nueve meses por empresa. Cada empresa participante aportará la diferencia.

Indicadores
375 PyMEs participantes
90% pasan la pre-auditoría exitosamente
Un promedio de 15% en ISO 14000
Porcentaje de implementación de nuevos procesos
Identificación de normas internacionales requeridas
Nivel de Calificación de los Productos-Plan de Mejoramiento
 - 3.2 Para evitar cualquier conflicto de interés la Unidad Ejecutora contratará una empresa consultora local bajo las reglas del Banco, para la administración del mecanismo de financiamiento compartido. Las modalidades de ejecución serán definidas en un contrato a ser firmado entre el ICONTEC y la consultora.
 - 3.3 Cabe subrayar que para tener acceso a esta fase, en el caso de las empresas que no hayan ingresado desde el Componente I, se debe demostrar que estas poseen por lo menos un auditor interno líder de calidad (o gerente de calidad) en su plantilla. De este modo, se permite el acceso no sólo a las empresas que integran el componente 1, sino también a las que están ya preparadas para la implantación de las normas ISO del sistema de gestión.
 - 3.4 El proyecto prevé la provisión de un servicio de pre-auditoría de los productos de las PyMEs manufactureras que hayan pasado exitosamente la pre-auditoría para que identifiquen las normas aplicables a sus productos durante los dos últimos años. De esta manera, se optimizarían los resultados de la implantación del proceso de la normalización ISO. El proyecto cubrirá el 50% del costo de pre-auditoría, y la PyME el 50% restante, con una duración promedio de cuatro días. Los auditores de productos provendrán del ICONTEC.
4. Transferencia de conocimiento y mercadeo (FOMIN US\$38.500, Contraparte local US\$21.000)
 - 4.1 Este componente prevé la capacitación del personal del ICONTEC y de otras entidades activas en el campo del mejoramiento continuo, tal como el SENA con el apoyo técnico de una consultoría con experiencia internacional probada en el desarrollo de metodologías de asistencia técnica para PyMEs. Se trata de colocar al ICONTEC como el intermediario primordial para la búsqueda de información básica y confiable sobre las normas de las series ISO 9000 e ISO 14000.

Indicadores
Una estrategia definida para el segmento PyME
Un Plan de Acción para la transición a ISO 9000: 2000
Un Foro sobre ISO 9000 con 500
 - 4.2 Con este propósito, este componente se divide en tres partes: (i) la adaptación del ICONTEC para el nuevo mercado de las PyMEs mediante la elaboración de una estrategia de promoción con soporte gráfico y mercadeo especialmente para las PyMEs, el diseño de una marca propia al proyecto para que sea fácilmente identificable por los empresarios, y la capacitación de la plantilla de ICONTEC para responder adecuadamente a la demanda particular de las PyMEs; (ii) la asistencia técnica para la transición hacia la nueva norma ISO 9000:2000; y (iii) la instalación de un sistema informático de gestión continuo del proyecto mediante la creación de una base de datos dinámica de la información relativa a los participantes (oferta y demanda).
 - 4.3 Durante la primera parte, se contratarán los servicios de una empresa consultora local que tenga experiencia en planeación estratégica y mercadeo. Esta consultoría se iniciará el primer año de ejecución del proyecto. En particular, es imprescindible diseñar, imprimir y divulgar cartillas, folletos y otros documentos relacionados con el programa de actividades del componente 1.

- 4.4 Durante la segunda parte, se realizará un curso de 40 horas para el personal del ICONTEC y de otras entidades activas en el campo del mejoramiento continuo con un experto extranjero para adecuación de la versión ISO 9000:2000 dirigido a 25 personas del servicio de certificación y un curso de 24 horas para 25 personas del servicio de capacitación. Adicionalmente, se realizará por parte del ICONTEC una conferencia de dos días, a nivel nacional para participantes de los países del área Andina (aproximadamente 500 personas) sobre la próxima versión ISO 9000:2000 con el apoyo de tres expertos internacionales. Por último, se realizará la adaptación a la versión ISO 9000:2000, traducción e impresión del libro ISO 9000 aplicado para PyMEs del que se espera poder distribuir 2.000 ejemplares anuales durante cuatro años.
- 4.5 Durante la tercera parte, se formará una base de datos de los formadores y auditores activos ya elaborada por ICONTEC con las bases de datos de los otros proyectos nacionales. Un consultor local será contratado por una duración de dos meses a lo largo de los cuatro años del proyecto para poner en marcha el sistema informático de supervisión y evaluación de la asesoría técnica. El mismo consultor se encargará de mejorar el sistema informático del ICONTEC de búsqueda de información sobre normas internacionales. Esta actividad llevará una duración de dos meses y contará con el apoyo del personal del ICONTEC.

1.6 El Marco Lógico del Programa

El Convenio BID-ICONTEC adopta el enfoque de Marco Lógico como metodología de estructuración y síntesis del Programa. Igualmente, indica que dicho enfoque habrá de ser tenido en cuenta para el monitoreo permanente del desempeño del Programa así como base para las evaluaciones intermedia y final a ser realizadas por consultores externos.

El Marco Lógico del Programa aparece en las siguientes páginas:

Tabla No. 1
Marco Lógico del Programa CYGA

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	
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	Sensibilización de la demanda

	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% el tiempo de respuesta	

1.7 Condiciones Especiales del Convenio

Como condiciones previas al primer desembolso de recursos de FOMIN, el organismo ejecutor debió presentar al Banco dentro de los tres meses de la firma del convenio:

- i Evidencia del establecimiento e inicio de actividades del Consejo Directivo;
- ii El convenio realizado entre el ICONTEC y el SENA que define las responsabilidades operacionales así como financieras de cada parte.

1.8 Presupuesto

El costo del Programa se estima en el equivalente a US\$2.445.000 de los cuales el equivalente a US\$1.231.000 serían aportados por el FOMIN (Ventanilla de Recursos Humanos), con carácter no reembolsable, y el saldo de US\$1.214.000 se integrará por la contrapartida local. Esta última será financiada con recursos de las siguientes fuentes: (i) SENA, que aportará el equivalente de US\$937.000 en efectivo, y (ii) ICONTEC, que aportará US\$277.000 (US\$141.000 en efectivo y US\$136.000 en especie). Un resumen de las principales partidas del costo y del financiamiento del Programa se presenta a continuación, en la tabla No. 2

Tabla No. 2
Presupuesto Programa CYGA
US Dólares

Categoría	FOMIN	Aporte Local	Total
1. Concientización de las PyMEs	120.940	152.940	273.880
2. Capacitación de la Oferta	105.140	37.960	143.100
3. Implantación de Sistemas de Gestión de Calidad y Ambiental	699.750	675.000	1.374.750
4. Transferencia de Conocimientos y Mercadeo	38.500	21.000	59.500
5. Unidad Ejecutora	140.400	258.700	399.100
6. Evaluaciones	50.000	---	50.000
7. Auditoría	50.000	---	50.000
8. Imprevistos	26.270	68.400	94.670
Total	1.231.000	1.214.000	2.445.000
Porcentajes	50,4%	49,6%	100,0%

2. UN ANÁLISIS CRÍTICO DEL CONVENIO BID-ICONTEC-SENA

En el capítulo 1º se describió el Programa CYGA tal como fue concebido y plasmado en el Memorando a Donantes que es su documento constitutivo.

Este capítulo va más allá de la descripción y se ocupa en identificar ciertos vacíos o debilidades del diseño original del Programa; así como algunas dificultades prácticas encontradas a lo largo de su ejecución, los cuales fueron determinando cambios adoptados mediante decisiones tomadas por el Consejo Directivo, máximo órgano de dirección del CYGA. De igual manera, en este análisis se especifican los objetivos de desarrollo del Programa con el fin de contextualizar apropiadamente su evaluación.

2.1 Vacíos de Diseño y Dificultades Prácticas del Programa

Los comentarios que siguen van de mayor a menor trascendencia, comenzando por elementos del diseño del Programa hasta consideraciones derivadas de su propia marcha. A ellos se vuelve una y otra vez en otros apartes de este informe, veamos.

- a) No inclusión de la Certificación ISO como elemento clave de del Programa, es decir, no aceptó la cofinanciación de auditorías de certificación (solo aceptó pre-auditorías)
- b) No inclusión de la auditoría para certificación de Producto (Sello ICONTEC de Calidad) entre las actividades del Programa CYGA (solo pre-auditorías).

Como un vacío de diseño del Programa puede ser calificado el que no haya considerado, entre sus actividades, la co-financiación de la Auditoría de Certificación, la cual, precisamente, es la culminación de un proceso que debe llevar a la certificación. Al considerar únicamente “pre-auditorías” se llegaba a una especie de “Callejón sin Salida” en que la empresa no obtendría la prueba misma, de todo su esfuerzo y cambio: La Certificación ISO¹. Esto se convirtió, en efecto, en fuente de frustraciones que hubo necesidad de corregir mediante la búsqueda de recursos y una serie de otras gestiones que no siempre fueron lo más favorables a la agilidad del Programa.

La insistencia del diseño del Programa en concentrarse en actividades de pre-auditoría, en la práctica mostró resistencia por parte de los empresarios, quienes preferían, aun cuando ello demorara un poco más el proceso, afrontar directamente la auditoría de certificación; evitándose así el costo adicional que genera la pre-auditoría e incurrir en más trámites y en un “doble trabajo”; esto es lo que afirmaron los empresarios.

La anterior observación es igualmente válida respecto de la auditoría de calidad de producto; para el caso, el Sello de Calidad ICONTEC, el cual testimonia la conformidad del mismo con

¹ Es interesante notar cómo el Convenio BID-FOMIN determina que uno de los indicadores de desempeño del Programa CYGA el que el 90% de las empresas “pasen la pre-auditoría exitosamente”; no obstante que, sin duda, el más evidente, de los indicadores de éxito en la implantación de un sistema ISO sea la propia certificación.

una Norma Técnica. En este aspecto, el Convenio tampoco previó co-financiación sino solo para pre-auditorías, vacío que se dejó ver en la indiferencia de los empresarios hacia esta propuesta porque, naturalmente, ellos están interesados no en quedarse en fases preliminares sino en llegar, efectivamente, a obtener la certificación de calidad de su producto.

La explicación a estos dos vacíos de diseño del Proyecto, que halló esta evaluación, es que el Banco consideró, en su momento, que co-financiar la Auditoría de Certificación (o lo que es igual, la Certificación ISO) es equivalente a la co-financiación de un Activo Fijo a las empresas, cosa que es contraria a las políticas de la entidad.²

Consistente con esa posición, es el convenio BID-FOMIN cuando describe este objetivo como “Prestar asesoría técnica a las empresas que participen en el establecimiento de sistemas de control de calidad y del medio ambiente.....”, lo que significa, explícitamente, que el objetivo es proveer el medio –la asesoría técnica- a las empresas e implícitamente, que el objetivo no es la implantación en sí misma de la asesoría, ni mucho menos el logro de la certificación. Por eso, también, el indicador de desempeño que adopta el convenio es, para las empresas, el “pasar exitosamente la pre-auditoría”

No obstante lo anterior, a lo largo de esta evaluación se hace caso omiso de esa circunstancia y, puesto que CYGA buscó los medios para superarla, se asume que en realidad la Certificación sea ISO 9000 O 14000, es ciertamente uno de los objetivos del Programa.

- c) Adopción del enfoque de colectivos empresariales para la convocatoria, selección y vinculación de empresas.

Otra decisión determinante del desempeño del Programa, tras un esfuerzo de amplia e indiscriminada convocatoria de empresas no siempre suficientemente fructífero, fue la de adoptar una estrategia de promoción a través de agremiaciones, asociaciones regionales, organismos gubernamentales y otros organismos similares, que garantizaran la participación de colectivos empresariales en el programa. Esta decisión incrementó la efectividad de CYGA, amplió sus vínculos institucionales y le brindó un mayor alcance regional y sectorial.

- d) Tratamiento Ambiguo de los Consultores como grupo beneficiario del Programa

La lectura detallada del Memorando a Donantes del Convenio BID-ICONTEC muestra cómo aunque la intención de fortalecer la oferta de servicios en la implantación de sistemas ISO es clara; así como la comprensión de que los consultores son un elemento fundamental de asesoramiento empresarial. Sin embargo, es evidente la resistencia del documento a llamar a los consultores por su nombre y tratarlos como tales. Prefiere, entonces, denominarlos “formadores” con lo que se genera espacio para ambiguas interpretaciones.

² Interpretación que no deja de ser paradójica si se considera que una auditoría, en esencia, es una actividad de transferencia de conocimientos similar a la transferencia de “know-how” que ocurre mediante actividades de sensibilización, capacitación o consultoría, estas sí cofinanciadas por el Programa. ¿Deberán estas también considerarse como un “Activo” no cofinanciable?. Adicionalmente, no hay mayor diferencia, en lo fundamental, entre una pre-auditoría y una auditoría exitosas, excepto porque la consecuencia natural de la última que es la de conducir la empresa a la Certificación. No en vano, la decisión de autorizar directamente la auditoría de producto demoró más de dos años sin ser tomada.

Sobre el particular, la explicación que hallada por esta evaluación, es que ICONTEC, por razones de orden institucional derivadas de sus relaciones con la ISO, tiene vedado realizar acciones de implantación de los mismos en las empresas; lo cual es razonable pues estas conducen a suspicacias sobre la situación de “Juez y Parte” en la certificación.

La reticente actitud hacia los consultores, aunque explicable, no parece necesaria por varias consideraciones. Pensar que la capacitación y otras medidas de fortalecimiento de la consultoría pretenden brindar un indebido e interesado favorecimiento con el fin de que los consultores prefieran a ICONTEC, sobre otros, como entidad certificadora, implicaría desconocer la capacidad de decisión de los empresarios sobre la entidad certificadora de su elección, la de los consultores en el mismo sentido, el hecho de que el programa CYGA les brindó opciones de mejoramiento en condiciones abiertas y de público acceso a precios de mercado y que vincular los consultores al Programa, no significa que ICONTEC estuviera garantizando la certificación de las empresas atendidas por tales consultores. Finalmente, la opción de capacitar consultores es tan legítima para una entidad certificadora como la de capacitar empresarios. En últimas lo que está en juego es su prestigio y reconocimiento por parte de la comunidad empresarial en el mediano y largo plazo³.

e) Flexibilización de la política de selección de empresas para certificación ISO 14000

Obtener la certificación ISO 14000 de 75 PyMEs es una meta que, por diversas razones, se mostró esquiva ante CYGA, a pesar de los esfuerzos desplegados por el Programa para interesar en el tema a ese tipo de empresas. En algún momento se consideró la decisión de reducir la meta pero luego se llegó a la de flexibilizar los criterios de entrada de empresas a fin de incluir las de mayor tamaño e incluso, algunas que ya estuvieran en el proceso de adopción del Sistema de Gestión Ambiental. Los positivos efectos de esta decisión no se hicieron esperar, tal como se establece más adelante. Entre no tener PyMEs con SGA implantados y tener algunas empresas, así fueran grandes empresas, certificadas ISO 14000, CYGA prefirió lo segundo.

f) Ejecución del Programa sin la participación del Ministerio del Medio Ambiente.

El contexto desfavorable a un mejor desempeño del Programa en el área ambiental se vio complementado por la ausencia de respuesta por parte del Ministerio del Medio Ambiente a la convocatoria que el ICONTEC le hiciera a vincularse a CYGA. Con el tiempo, el Programa buscó superar ese vacío estableciendo relaciones institucionales con autoridades ambientales de orden regional, lográndolo en algunos casos.

g) Flexibilización del registro de indicadores de desempeño del Programa.

Otra área de dificultad en la ejecución del Programa, frente a la concepción original, se refiere a la recolección y registro de indicadores de supervisión y evaluación con base en los planteados en su Marco Lógico. El CYGA fue incluido por el BID en un Sistema Regional de

³ Debe tenerse presente, sin embargo, la plausible declaración del ICONTEC en su propio Manual de Calidad (“Posición del Icontec frente a la Consultoría”) donde manifiesta no ser parte de su objeto institucional el diseño, implementación o mantenimiento de sistemas de gestión o de productos.

Información, junto con otros proyectos en América Latina⁴, el cual resultó tan ambicioso como dispendioso y costoso de mantener, al punto de no lograr su heterogénea actualización por tales programas, los cuales no contaban con recursos económicos y humanos específicamente asignados para su mantenimiento.

- h) Aplazamiento del inicio de las actividades de capacitación referentes a la norma ISO 9000 (a realizar en el año 2000) para principios de 2001 en espera de que se hiciera pública la norma ISO 9000:2000.

Una circunstancia retrasante del inicio de las actividades de capacitación sobre la norma ISO 9000, previstas para finales de 2000, fue la promulgación de esta por esa misma época, lo cual llevó al CYGA a posponerlas hasta principios del año 2001.

Todas las anteriores son circunstancias relativas al desempeño del Programa que habrán de ser tenidas en cuenta a lo largo de la presente evaluación y, como se ha dicho, sobre ellas se volverá más adelante.

2.2 Lo institucional y lo empresarial en el Programa CYGA: Dos objetivos de desarrollo

Como quedó establecido, el objetivo del Programa CYGA es incrementar la competitividad de las PyMEs colombianas, fortaleciendo la cultura de calidad y protección ambiental en el contexto competitivo de mercados globalizados.

De igual manera, en el ámbito empresarial, el Programa se plantea objetivos de desarrollo relativos al fortalecimiento de la oferta de servicios profesionales, tanto prestados individualmente como organizados en compañías, en las áreas de auditoría y consultoría en ISO 9000, ISO 14.000 y Mejoramiento Continuo.

Sin embargo, un análisis sistemático del convenio constitutivo del Programa evidencia que el mismo cuenta con supuestos, elementos y propósitos de carácter institucional, los cuales deben no solamente ser caracterizados sino también tomados en consideración a la hora de efectuar una evaluación final del programa. Elementos que no solamente se refieren a ICONTEC como organismo ejecutor del Convenio, sino además, a otras entidades como el SENA o el Ministerio del Medio Ambiente, las cuales integran el Marco Institucional de la Gestión de Calidad y Ambiental en el país.

La Tabla No. 3 discrimina las actividades del Programa CYGA, diferenciando aquellas que van directamente dirigidas al mejoramiento de la competitividad de las PyMEs, de aquellas que van más orientadas hacia la configuración o fortalecimiento de un entorno institucional, sea privado o público, mejor dotado para contribuir desde el ámbito de sus competencias, a esa misma competitividad empresarial.

⁴ Internamente denominado “El Cluster ISO”

Tabla No. 3

Finalidad de las Actividades previstas en el Programa CYGA	
Actividades de Desarrollo Empresarial	Actividades de Desarrollo Institucional
<ol style="list-style-type: none"> 1. Formación de 120 “formadores”⁵ en implantación de Sistemas ISO 9000 2. Contratación de una consultora internacional para la formación de 80 “formadores” en Mejoramiento Continuo. 3. Formación de 40 “formadores” en Sistemas ISO 14000 4. Capacitación de 80 nuevos Auditores Externos. 5. Sensibilización a empresarios y personal responsable de calidad en las PyMEs. 6. Formación a personal de las PyMEs en Sistemas de Gestión de Calidad 7. Formación a personal de las PyMEs en Sistemas de Gestión Ambiental 8. Implantación (Cofinanciación) de Sistemas de Gestión de Calidad en PyMEs 9. Implantación (Cofinanciación) de Sistemas de Gestión Ambiental en PyMEs 10. Otorgamiento de Sello de Calidad de Productos 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Colaboración ICONTEC-SENA para organizar la sensibilización y ampliar su cobertura geográfica 2. Formación por ICONTEC de difusores el Programa 3. Evaluación de la capacitación por parte de las PyMEs 4. Consultoría para determinar los criterios de selección de empresas 5. Adaptación y homologación interinstitucional (ICONTEC, SENA, PROEXPORT) de la metodología de Programa para llegar a procedimientos unificados 6. Formación de 80 nuevos auditores externos ISO 9000 7. Fortalecimiento de la oferta mediante la formación de Consultores en ISO 9000 8. Fortalecimiento de la Oferta mediante la formación de Consultores en ISO 14000 9. Consultoría internacional para la preparación de cursos 10. Metodología de Evaluación de Consultores 11. Capacitación en Mejoramiento Continuo 12. Adaptación ICONTEC para mercado PyME i) imagen y mercadeo entre PYME, ii) marca propia de proyecto, iii) capacitación funcionarios ICONTEC para responde a demanda PyME 13. Asistencia Técnica a ICONTEC para transición ISO 9000: 94 a ISO 9000:2000 14. Sistema Informático de Gestión del Proyecto y de Oferta y Demanda 15. Conferencia Internacional sobre ISO 9000: 2000 16. Adaptación y traducción norma ISO 9000:2000 17. Impresión libro sobre ISO 9000 aplicado a PYMES 18. Base de Datos de consultores y auditores externos 19. Sistema informático de supervisión y Evaluación de la Asesoría Técnica 20. Mejora Sistema Informático de ICONTEC para búsqueda de información sobre normas internacionales

El hecho protuberante de que tres cuartas partes de los recursos del proyecto estuviesen orientados al fortalecimiento de la oferta o la satisfacción de la demanda de implantación de Sistemas de Gestión tanto de Calidad como Ambiental, no debe aminorar la importancia y significado de un amplio conjunto de actividades orientadas a mejorar el entorno institucional de dichos temas en el país: fortaleciendo las capacidades institucionales de ICONTEC⁶, dada su condición de organismo oficial de normalización y certificación; brindándole espacios y mecanismos para orientarlo decisivamente hacia la PyME; estrechando sus nexos institucionales

⁵ Llama la atención como el Convenio, bajo el componente de Capacitación de la Oferta, denomina, de manera curiosamente eufemística “formadores” a los profesionales en asesorar a las empresas en la implantación de Sistemas de Gestión de Calidad, Ambiental o de Mejoramiento Continuo cuando estos son, sencillamente, “Consultores”.

⁶ En ámbitos como la investigación de las demanda entre la PyME, el diseño de estrategias de imagen y comunicación, el apoyo en la transición de ISO 9000 v. 1994 a v. 2000, la formación del personal técnico, etc.

con otras entidades de desarrollo empresarial, dotándolo de condiciones para influir en la oferta de servicios profesionales en las áreas de calidad y ambiental, entre otros medios.
A estas consideraciones de desarrollo institucional se volverá a lo largo de toda la evaluación.

3. EVALUACION FINAL DEL PROGRAMA

3.1 Contexto

De acuerdo con lo previsto en el memorando de donantes del Programa CYGA, el BID previó contratar consultores individuales para llevar a cabo dos evaluaciones del proyecto. Una evaluación intermedia, y una evaluación final a ser ejecutada dentro de los seis meses de finalizada la ejecución. Ambas debían ejecutarse teniendo en cuenta los indicadores definidos en el Marco Lógico, ya mencionados en el capítulo 2°.

La Evaluación intermedia del programa fue realizada durante el mes de Junio de 2002⁷, mientras que para la evaluación final, cuyo reporte de consultoría es el presente documento, fue seleccionado por el Banco el equipo de evaluación encabezado por el consultor Luis Alejandro Bernal.

3.2 Objetivo de la Evaluación

Según los Términos de Referencia que para la evaluación final del Programa CYGA plantearon el BID e ICONTEC y fueron acogidos por el consultor, el objetivo general de la evaluación final es examinar el desarrollo del Programa CYGA según los objetivos e indicadores establecidos en el Memorando de Donantes/Marco Lógico, y según lo dispuesto en las sesiones del Consejo Directivo, con el fin de evaluar la gestión de la Unidad Ejecutora/Organismo Ejecutor, el impacto logrado en las empresas y beneficiarios y servir como información que los aportantes al Programa y particularmente el BID/FOMIN pueda tener en cuenta en la formulación de sus políticas y en el diseño y planeación de nuevos programas; así como en su ejecución.

3.3 Enfoque de Evaluación

El perfil general de la evaluación en términos de enfoque metodológico, está definido cuando la misma es ejecutada adoptando:

- La Metodología del Marco Lógico como sistema de evaluación
- El enfoque metodológico de la llamada "Evaluación Util"
- La Perspectiva de la Gerencia de Proyectos.

Bajo el entendimiento de que CYGA no es una de las funciones ordinarias del Organismo Ejecutor (aunque esté muy relacionado con estas) sino una responsabilidad ad hoc, bajo un convenio con el BID, definida en el tiempo, recursos y alcances, esta evaluación los esquemas de pensamiento propios de la Gerencia de Proyectos, con el fin de valorar más apropiadamente las ejecutorias del Programa.

Con ese contexto general de la Gestión de Proyectos articula armoniosamente la metodología del Marco Lógico en la medida en que permite determinar el comportamiento específico de todos y

⁷ Por la firma española SOLUZIONA

cada uno de los elementos del programa y cotejarlos con su concepción original, teniendo como obligada referencia los indicadores de desempeño propuestos por el mismo Marco Lógico.

Finalmente, el enfoque de la Evaluación Util, tal como la concibe Patton⁸ propone que el evaluador no actúe como un juez aislado y distante, sino como un facilitador de decisiones para las personas o instituciones que podrían querer tomar decisiones con base en los hallazgos de la evaluación. Esto es particularmente interesante para el diseño y operación de nuevos proyectos por parte de los aportantes al proyecto CYGA.

3.4 Actores de la Evaluación

Aún cuando esta es una evaluación externa e independiente, no por ello ha dejado de tener en cuenta las experiencias, opiniones e incluso sugerencias de un significativo grupo de personas vinculadas al Programa CYGA, muchas de las cuales han sido artífices de los resultados e impacto que este ha alcanzado. Entre tales personas cabe mencionar:

- 23 Empresarios o Encargados de Calidad en las Empresas
- 3 Empresas - Caso
- 15 Consultores en ISO 9000 y 14000
- 23 Funcionarios de Icontec/CYGA incluyendo Auditores de Certificación
- 8 Funcionarios de Instituciones Nacionales y Regionales de Entorno al Programa
- 1 Experto BID
- 2 Evaluadores Externos

Desde luego, a todas esas perspectivas se agrega la propia del evaluador con su ya significativa experiencia en el diseño, formulación, ejecución y evaluación de Políticas, Programas y Proyectos de Desarrollo Empresarial, con énfasis en PyMES, la cual ha incluido, entre otras, las siguientes actividades:

- Evaluación de Impacto del Programa Centros de Desarrollo Empresarial. BID-Confecamaras. Colombia, 2001.
- 1ª. Evaluación Intermedia del Programa de Servicios de Asesoría y Formación Técnica para la Microempresa. BID-Actuar. Colombia, 2001
- Evaluación Intermedia del Programa de Capacitación para la Industria Papelera. BID-Cenpapel. Colombia, 2001
- 2ª. Evaluación Intermedia del Programa de Servicios de Asesoría y Formación Técnica para la Microempresa. BID-Actuar. Colombia, 2002
- Evaluación de Impacto del Programa de Capacitación para la Industria Papelera. BID-Cenpapel. Colombia, 2003

⁸ Utilization-focused Evaluation, Michael Quinn Patton. 1997

- Evaluación Intermedia del Programa de Apoyo al Desempeño Empresarial Mediante el uso de Tecnologías de Información y Comunicaciones. BID-Confecamaras, Colombia 2004.

3.5 Metodología de Evaluación

En el lapso de seis semanas entre los meses de Junio y Julio de 2004, la evaluación llevo a cabo las siguientes actividades:

- Presentación de la Propuesta.
- Planeación de la evaluación en coordinación con la representación del Banco en Colombia
- Análisis e Interpretación Conjunta CYGA-Evaluador del Marco Lógico
- Definición Conjunta CYGA-Evaluador del Calendario de actividades
- Preparación y coordinación de viajes y desplazamientos.
- Elaboración de cuestionarios y listas de verificación para evaluación
- Estudio de documentos internos del Programa, como son Memorándum de Donantes, Marco Lógico, Actas del Consejo Directivo, TOR aprobados, Informes de ejecución, etc.
- Diseño, tabulación, aplicación y análisis de las encuestas a beneficiarios del Programa⁹
- Entrevista a los beneficiarios: Empresarios, Consultores, Formadores y Auditores ICONTEC y nuevos candidatos a Auditor.
- Entrevista con los principales actores del Programa: Director del Icontec, Director del CYGA, Organismos Aportantes, y el Consultor Especialista del BID/FOMIN en Colombia
- Entrevista a los beneficiarios: Empresarios, Consultores, Formadores y Auditores ICONTEC y nuevos candidatos a Auditor.
- Trabajo de Campo en las ciudades de Bogotá, Medellín y Barrancabermeja.
- Realización de un taller de cierre con las conclusiones de la evaluación de un día en el que participarán el BID/FOMIN, el Director del OE y el Director de la UE. El diseño, coordinación y ejecución del taller deberá hacerlo con la representación del BID/FOMIN en Bogotá
- Elaboración, presentación y sustentación del informe final.

3.6 Medición de Impacto

En condiciones ideales, la medición de impacto de un programa como el CYGA, debería atender a las siguientes características:

- Realizarse un cierto tiempo después de concluidas la totalidad de las actividades del Programa
- Basarse en un muestreo aleatorio
- Disponer de un grupo predeterminado de indicadores de impacto a ser medidos
- Contar con tomas de información antecedentes, concurrentes y subsiguientes
- Disponer de muestras de comparación o control entre beneficiarios y no beneficiarios

⁹ Las limitaciones de tiempo debidas, entre otras cosas, a la circunstancia de ocurrir cuatro días festivos dentro del plazo de la evaluación y la experiencia del Programa acerca del bajo grado de respuesta de empresarios y consultores a encuestas aplicadas con todas las formalidades y rigor del caso, condujeron a la decisión de usar en la evaluación un conjunto de cuestionarios de respaldo que aunque ayudan a documentar las indagaciones, no son propiamente encuestas.

Desafortunadamente, tal como ya se indicó en el capítulo sobre metodología, dichas condiciones no existieron al tiempo de la presente evaluación, pues:

- A junio de 2004 un 55.5% de las empresas está en plena fase de consultoría de implantación de Sistemas de Gestión y se espera que se certifiquen durante el segundo semestre del año
- Al comienzo del Programa la información sobre variables cuantitativas de las empresas fue más accesible, pues contar con ella era parte de los requisitos de admisión. Con el tiempo, la voluntad de los empresarios por suministrar información va decayendo.
- Por la razón anterior, aunque el CYGA posee una Base de Datos bien estructurada para almacenar información de las empresas, su mantenimiento se fue haciendo paulatinamente más difícil. Especialmente a medida que el volumen de empresas a atender crecía en las diferentes regiones del país
- De igual manera, se fue incrementando el costo de mantenimiento de la Base de Datos y tal costo no estaba previsto en el presupuesto del programa.
- Paralelamente el BID-FOMIN estableció, para varios programas similares en diferentes países de América Latina, otra Base de Datos de Indicadores de Impacto de una complejidad tan extrema, que suponía unos esfuerzos fuera del alcance de los mismos. Dicha Base de Datos atravesó por diferentes estados de diseño y desarrollo, hasta que una versión final fue presentada algunos días después de terminado el plazo de ejecución del Programa CYGA.
- Experiencias sobre la aplicación de encuestas a los empresarios mostraron un plazo de retorno de las mismas superior a los dos meses, lo que excedía el plazo correspondiente a esta evaluación¹⁰

En vista de las circunstancias mencionadas, la recolección de información, en esta evaluación se fundamentó en análisis de documentos, entrevistas y grupos foco con los diferentes actores del Programa.

3.7 Criterios de Evaluación

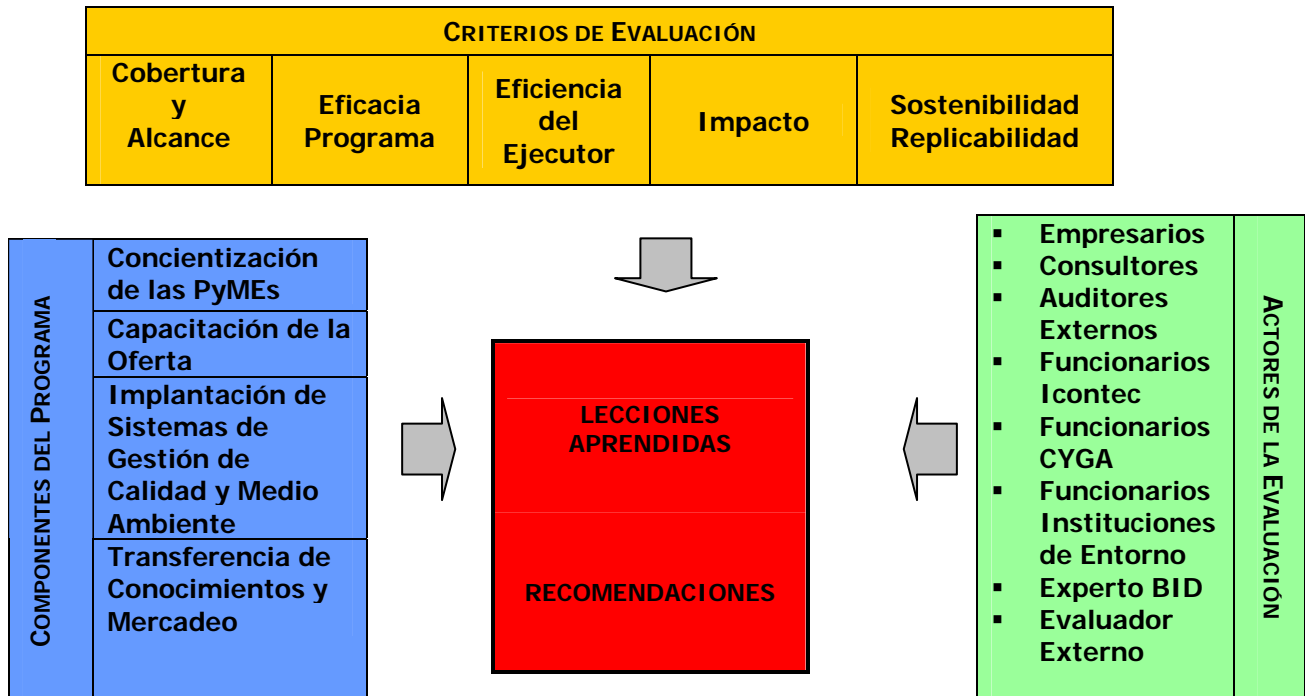
La articulación de elementos como el Convenio BID-ICONTEC, los Términos de Referencia de esta evaluación y la propuesta presentada a esas entidades por el consultor permite determinar un conjunto de criterios bajo los cuáles se analiza la ejecución del Proyecto, tal como, en sendos capítulos, se reporta en este informe. Tales criterios son:

- i Cobertura y Alcance del Programa
- ii Eficacia del Programa
- iii Eficiencia del Organismo Ejecutor
- iv Impacto del Programa
- v Sostenibilidad y Replicabilidad del Programa

¹⁰ Tal fue el caso de la Tesis de Grado: Evaluación del Impacto del Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001 Versión 2000 en la Gestión Comercial y Operación Interna de Pymes del Sector Real (Estudio de Caso: Empresas Antioqueñas Beneficiadas por el Programa Cyga), auspiciada por ICONTEC en Antioquia, con la que las estudiantes Carolina De La Cruz Andrade y María Adelaida Cálad Botero optaron al título de Ingenieras en la Escuela de Ingeniería de Antioquia.

La manera como los aspectos a evaluar, el enfoque, los criterios y los protagonistas de la evaluación se articulan, es mostrada gráficamente en seguida:

**Programa CYGA
MODELO DE EVALUACION**



Nótese que la tabla anterior es, en realidad, de tres entradas. A la izquierda se encuentran las actividades del proyecto, en la parte superior se presentan los criterios a la luz de los cuales, dichas actividades y su desempeño son evaluados y en el costado derecho se indican los sujetos activos de la evaluación, es decir, las personas cuyas opiniones, experiencias y comentarios, incluyendo al propio evaluador, contribuyeron a construir las conclusiones que este informe reporta y, lo que es más importante, a definir unas recomendaciones que, a manera de Plan de Mejoramiento del Proyecto, se proponen en el correspondiente capítulo del documento.

En anexo se presentan los instrumentos de captura de información que fueron empleados para entrevistar a las personas que se mencionan en este documento sin cuyo generoso concurso esta evaluación habría sido imposible.

4. ESTADO DE EJECUCIÓN DEL PROGRAMA A JUNIO DE 2004

De acuerdo con el Convenio Marco BID-ICONTEC, el Programa CYGA tendría un plazo de ejecución de 48 meses (diciembre de 17/2003) y uno para desembolsos hasta julio 17/2004. La tabla siguiente muestra un corte de actividades a Junio 30/04, con la advertencia de que un buen número de empresas (217) serán certificadas en el segundo semestre del año, tal como se indica más adelante.

Tabla No. 3
Programa CYGA: Estado de Ejecución a Junio 30/2004

ACTIVIDADES	A Julio 31/04	Totales
I. Concientización y Formación PyMEs		
PyMEs en Jornadas Sensibilización		2.241
Personas en Jornadas de Sensibilización	3,291	
PyMEs Inscritas en el Programa	1,761	
Formación Difusores	46	
PyMEs Participantes Formación SGC	524	
Personas participantes en Formación SGC	1,031	
PyMEs Participantes Formación SGA	78	
Personas participantes en Formación SGA	142	
Total PyMEs Participantes en Formación		602
II. Capacitación de la Oferta		
Formación Auditores Externos ISO 9000	55	
Formación Auditores Externos ISO 14000	20	
Formación Consultores SGC	201	
Formación Consultores SGA	42	
Formación Consultores Mejoramiento Continuo	78	
Total Participantes Capacitación Oferta		396
III. Certificación SGC, SGA, SELLO		
PyMEs Certificadas o en Auditoría SGC	246	
PyMEs Certificadas o en Auditoría SGA	14	
PyMEs Certificadas Sello	264	
Total PyMEs Certificadas		524
Total Beneficiarios CYGA		3.763
IV. Transferencia de Conocimientos y Mercadeo		
Evaluación de las Conferencias	✓	
Metodología de Selección de Empresas	✓	
Metodología Evaluación Consultores	✓	
Estrategia definida para el segmento PyME	✓	
Plan de acción para la transición ISO 9000:2000	✓	
Foro ISO 9000:2000 con 500 participantes	✓	
Traducción Norma ISO 9000	✓	
Publicación Libro ISO 9000 aplicado a las PyMEs	✓	
Sistema de Información de Seguimiento del Programa	✓	
Sistema de Búsqueda de Normas Internacionales	✓	
Base de Datos de Consultores	✓	
Base de Datos de Auditores	✓	

Fuente: Unidad Ejecutora Programa CYGA, ICONTEC, Junio de 2004

Algunas de las actividades previstas en el proyecto están a la fecha de este informe, en plena marcha y pendientes de conclusión en lo que resta de 2004.

Entre ellas la más importante, por supuesto, es la certificación de 217 empresas adicionales (entre ISO 9000 y 14000) durante el segundo semestre/04 que se sumarían a las 260 que a Junio 30 habían obtenido tales certificaciones y a las 264 que obtuvieron Certificación de Producto para llegar a un total de 741 al finalizar el año, siendo este el resultado total del Programa CYGA, tal como se indica en la tabla No. 4.

En la tabla No. 4, como es evidente, no incluyen las actividades del Componente IV porque a la fecha de esta evaluación estaban totalmente ejecutados

Tabla No. 4
Programa CYGA: Estado de Ejecución Proyectado a Diciembre/04

ACTIVIDADES			
I. Concientización y Formación PyMEs	Presupuestado	Proyectado A Dic/04 (1)	% Cumplimiento A Dic/04 (2)
PyMEs en Jornadas Sensibilización	840	2.241	267%
Total PyMEs Participantes en Formación	375	602	161%
II. Capacitación de la Oferta			
Formación Auditores Externos	80	75	94%
Formación Consultores SGC y SGA	160	243	152%
Formación Consultores Mejoramiento Continuo	80	93	116%
III. Certificación SGC, SGA, SELLO			
PyMEs Certificadas o en Auditoría SGC	300	443	147%
PyMEs Certificadas o en Auditoría SGA	75	34	45%
PyMEs Certificadas Sello	200	264	132%
Total PyMEs Certificadas	575	741	129%

Fuente: Unidad Ejecutora Programa CYGA, ICONTEC, Junio de 2004

(1) Incluye las empresas a ser certificadas durante el segundo semestre de 2004

(2) O lo que es igual, total de resultados del Programa.

Correlativamente, los recursos presupuestados por el Convenio BID-ICONTEC, fueron agotados en un 97% y para el financiamiento de las actividades restantes se cuenta con recursos SENA y PROEXPORT debidamente comprometidos que, por tanto, habrán de ser trasladados a CYGA en el segundo semestre, para asegurar la liquidación total administrativa, operativa y financiera del Programa finalizando el mes de diciembre de 2004.

Tabla No. 5
Programa CYGA: Estado de Ejecución Presupuestal a Junio 30/2004
Recursos Convenio BID-ICONTEC

	Presupuesto	Ejecución	Presupuesto	Ejecución	Presupuesto	Ejecución	%
Categoría	FOMIN	FOMIN	Aporte Local	Aporte Local	Total	Total	
Concientización de las PyMEs	120.940	120.940	152.940	490.128	273.880	611.068	223%
Capacitación de la Oferta	105.140	103.540	37.960	118.746	143.100	222.286	155%
Implantación de Sistemas de Calidad y Gestión Ambiental	699.750	643.344	675.000	447.976	1.374.750	1.091.320	80%
Transferencia de Conocimientos y Mercadeo	38.500	28.374	21.000	22.094	59.500	50.468	85%
Unidad Ejecutora	140.400	140.400	258.700	218.094	399.100	358.494	90%
Evaluaciones	50.000	22.464	---	88	50.000	22.552	45%
Auditoría	50.000	10.644	---	---	50.000	10.644	21%
Imprevistos	26.270	---	68.400	---	94.670	---	0%
Total	1.231.000	1.069.708	1.214.000	1.297.126	2.445.000	2.366.832	97%

Fuente: Unidad Ejecutora Programa CYGA, ICONTEC, Junio de 2004

5. COBERTURA Y ALCANCE DEL PROGRAMA CYGA

En cumplimiento de sus objetivos en favor de la competitividad de las PyMEs, el Programa CYGA se propuso las tareas que se señalan la tabla No. 6, la cual indica, además, el grado en que dichas actividades habían sido cumplidas a junio 30/04

Tabla No. 6
Programa CYGA: Grado de Ejecución a 30 de Junio/2004

ACTIVIDADES			
I. Concientización y Formación PyMEs	Presupuestado	Ejecutado	% Cumplimiento
PyMEs en Jornadas Sensibilización	840	2.241	267%
PyMEs Inscritas en el Programa (1)	575	1.761	306%
Formación Difusores	28	46	164%
PyMEs Participantes Formación SGC	300	524	175%
PyMEs Participantes Formación SGA	75	78	104%
Total PyMEs Participantes en Formación	375	602	161%
II. Capacitación de la Oferta			
Formación Auditores Externos	80	75	94%
Formación Consultores SGC	120	201	168%
Formación Consultores SGA	40	42	108%
Formación Consultores Mejoramiento Continuo (2)	80	78	98%
III. Certificación SGC, SGA, SELLO			
PyMEs Certificadas o en Auditoría SGC	300	246	82%
PyMEs Certificadas o en Auditoría SGA	75	14	18%
PyMEs Certificadas Sello	200	264	132%
Total PyMEs Certificadas	575	524	91%
IV. Transferencia de Conocimientos y Mercadeo			
Evaluación de las Conferencias		✓	100%
Metodología de Selección de Empresas		✓	100%
Metodología Evaluación Consultores		✓	100%
Estrategia definida para el segmento PyME		✓	100%
Plan de Acción para la transición ISO 9000:2000		✓	100%
Foro ISO 9000:2000 con 500 participantes		✓	100%
Traducción Norma ISO 9000		✓	100%
Publicación Libro ISO 9000 aplicado a las PyMEs		✓	100%
Sistema de Información de Seguimiento del Programa		✓	100%
Sistema de Búsqueda de Normas Internacionales		✓	100%
Base de Datos de Auditores		✓	100%
(1) La cifra incluye las 200 previstas para certificación de producto			
(2) Para el mes de Agosto se programó el próximo curso de Mejoramiento Continuo. Se espera mínimo 15 consultores			

Fuente: Unidad Ejecutora Programa CYGA, ICONTEC, Junio de 2004

Como puede apreciarse en la tabla anterior, el grado de cumplimiento de las actividades previstas por el programa es superior al 100% en buena parte de las mismas. Llama la atención, sin

embargo, que en la principal de ellas, la certificación ISO 9000 o 14000 de las PyMEs, se observa un cumplimiento de 82% y 18% respectivamente, a Junio de 2004.

En estricto sentido cabría descalificar la capacidad del Programa para materializar uno de sus más destacados objetivos cual es el de lograr la implantación de los sistemas de gestión ISO en las PyMEs, sin embargo, considerando el desempeño general de CYGA en todos sus aspectos, no hay evidencia suficiente que permita poner en duda la capacidad del mismo para alcanzar, durante el segundo semestre de 2004 las metas que se indican en la tabla siguiente, la cual muestra unos resultados aún más satisfactorios.¹¹

Tabla No. 7
Programa CYGA: Grado de Cumplimiento en Certificación, a final de 2004

Certificación	Empresas Certificadas a Junio 30/04	Empresas a Certificarse 2o. Semestre 2004	Certificaciones Propuestas por el CYGA	Total Empresas Certificadas al final del Programa Dic/04	% Presupuestadas Sobre certificadas
ISO 9000	246	197	300	443	148%
ISO 14000	14	20	75	34	45%
SELLO	264		200	264	132%
Total	524	260	575	741	128%

Fuente: Unidad Ejecutora Programa CYGA, ICONTEC, Junio de 2004

Una lectura detallada del Convenio BID-ICONTEC indica que su objetivo en esta materia es... "Prestar asesoría técnica a las empresas que participen en el establecimiento de sistemas de control de calidad y del medio ambiente....". Nótese que el documento no habla de "Certificación". En otras palabras, el convenio se compromete apoyar la consultoría para la implantación y con ello considera ya cumplido su objetivo¹².

Aceptado lo anterior, todas las empresas que a la fecha de la evaluación están siendo apoyadas por el Programa con recursos de consultoría para la implantación de Sistemas de Gestión sean estos Ambiental o de Calidad, deben ser tenidas en cuenta cuando de cuantificar resultados se trata, aun cuando no hayan obtenido la certificación.

Respecto del objetivo de apoyo a las certificaciones, dejando un momento de lado la de Producto, los resultados proyectados a diciembre de 2004 mostrarían una ejecutoria destacable para los Sistema de Gestión de Calidad, los cuales serían adoptados por 443 empresas, es decir, 148% de las originalmente presupuestadas por el convenio BID-FOMIN en lo que constituye un desempeño destacable.

¹¹ Este puede parecer un criterio laxo, pero no se puede olvidar un contexto que muestra otros programas de apoyo a la competitividad empresarial que no han podido cumplir sus objetivos en el término propuesto y, por tanto, han debido solicitar prórroga del mismo.

¹² Lo que es coherente con el ya anotado hecho de que el Programa fue diseñado para llegar solamente a la fase de preauditoría.

No ocurre lo propio, como se ha señalado, con la implantación de SGA por parte de PyMEs en donde ante la poca receptividad de estas empresas ante la propuesta ISO 14000, el CYGA terminó promoviendo sus actividades entre grandes empresas, especialmente de Antioquia.

Pero el análisis de cobertura del Proyecto debe ir más allá del solo número de beneficiarios para incluir otros aspectos como la cobertura geográfica o sectorial de las actividades realizadas o su alcance en términos de logros o beneficiarios que no se habían considerado inicialmente. De ello se ocupan los siguientes párrafos de este capítulo.

Al establecer las metas en sensibilización a las PyMEs, el Programa se propuso realizar siete conferencias en sendas ciudades durante sus dos primeros años, para un total de 14 Jornadas de Sensibilización. Desbordantemente mayor sería el trabajo que en esta materia desplegó el CYGA no solo durante los dos primeros años sino prácticamente hasta el final de su plazo de ejecución, al realizar 113 de esas jornadas y llegar no a 840 personas como estaba previsto inicialmente, sino a más de 3.200, tal como lo indica la tabla No. 8

De igual manera, no se concentraría solamente en siete ciudades como fue propuesto al comienzo, sino que abarcó lugares tan dispersos como Santander de Quilichao, Apartadó o Leticia, cumpliéndose así el propósito de ampliar su alcance más allá de los grandes núcleos urbanos del país, los que sin embargo, también se beneficiaron de esa iniciativa.

Tabla No. 8
Programa CYGA: Jornadas de Sensibilización a PyMEs

Regional	Ciudad	Jornadas	Personas Asistentes	%	PYMES	%
Costa Atlántica		12	532	16.2%	403	18.0%
	Barranquilla	8	340	10,3%	270	12,0%
	Cartagena	1	58	1,8%	38	1,7%
	San Andrés	1	11	0,3%	11	0,5%
	Santa Marta	2	123	3,7%	84	3,7%
Centro		42	1.264	38.4%	861	38.4%
	Bogotá	31	659	20,0%	520	23,2%
	Neiva	1	118	3,6%	118	5,3%
	Villavicencio	1	43	1,3%	16	0,7%
	Yopal	1	15	10,0%	10	0,4%
	Duitama	1	34	1,0%	21	0,9%
	Sogamoso	1	33	1,0%	22	1,0%
	Paipa	1	180	5,5%	50	2,2%
	Girardot	1	51	1,5%	2	0,1%
	Leticia	1	33	1,0%	30	1,3%
	Ibaqué	3	98	3,0%	72	3,2%
Nor oriente		10	377	11.5%	227	10.1%
	Bucaramanga	9	251	7,6%	189	8,4%
	Barrancabermeja	1	126	3,8%	38	1,7%
Sur occidente		23	557	16.9%	355	15.8%
	Cali	15	272	8,3%	203	9,1%
	Buga	1	30	0,9%	25	1,1%
	Palmira	2	32	1,0%	19	0,8%
	Pasto	2	148	4,5%	61	2,7%
	Popayán	1	33	1,0%	25	1,1%

	Santander	1	14	0,4%	12	0,5%
	Quilichao					
	Tuluá	1	28	0,9%	10	0,4%
Nor occidente		26	561	17.0%	395	17.6%
	Medellín	12	286	8,7%	210	9,4%
	Manizales	6	149	4,5%	110	4,9%
	Pereira	4	51	1,5%	27	1,2%
	Armenia	3	49	1,5%	29	1,3%
	Apartadó	1	26	0,8%	19	0,8%
Totales		113	3.291		2.241	

Fuente: Unidad Ejecutora Programa CYGA, ICONTEC, Junio de 2004

Desde la etapa de sensibilización, hasta la de certificación hay un proceso que demanda cada vez más tiempo, dinero, voluntad, esfuerzo y dedicación por parte de las empresas y las personas que a ellas pertenecen. Por eso no es raro que la respuesta de las PyMEs a la convocatoria del Programa, haya ido siendo menos intensa a través de cada una de esas etapas. Con mayor razón cuando CYGA, atendiendo plausibles criterios de diseño, se propuso desde un principio ser selectivo en la aceptación de empresas.

La comparación de las tablas No.9 y 10 con la No. 8 nos muestra como solo alrededor de un 25% entre las 2.241 empresas sensibilizadas, finalmente decidieron tomar la capacitación previa a la implantación del Sistema de Gestión correspondiente, siendo ostensiblemente menor la tasa de respuesta frente a la formación en Sistema de Gestión Ambiental ya se ha indicado.

Tabla No. 9
Programa CYGA: Formación sobre Gestión de Calidad para PyMEs
(Gerencia y Auditores Internos)

Regional	Ciudad	Cursos	Asistentes No.	%	PYMES No.	%
Centro	Bogotá	8	287	28%	149	28%
	Yopal	2	13	1%	7	1%
	Neiva	2	10	1%	5	1%
	Ibagué	2	12	1%	7	1%
Costa Atlántica	Barranquilla	3	78	8%	42	8%
Nor Occidente	Medellín	11	341	33%	150	29%
	Pereira	2	16	2%	9	2%
	Armenia	1	12	1%	5	1%
	Manizales	3	21	2%	11	2%
Nor Oriente	Bucaramanga	3	28	3%	14	3%
	Barrancabermeja	2	87	8%	55	10%
Sur Occidente	Cali	6	107	10%	61	12%
	Pasto	1	8	1%	4	1%
	Popayán	1	11	1%	5	1%
TOTALES		47	1.031	100.00%	524	100.00%

Fuente: Unidad Ejecutora Programa CYGA, ICONTEC, Junio de 2004

Tabla No. 10
Programa CYGA: Formación sobre Gestión de Ambiental para PyMEs
(Gerencia y Auditores Internos)

Regional	Ciudad	Cursos	Asistentes No.	%	PYMES No.	%
Centro	Bogotá	3	14	10%	7	9%
Costa Atlántica	Barranquilla	3	30	21%	17	22%
Nor Occidente	Medellín	4	76	54%	43	55%
	Manizales	1	4	3%	2	3%
Nor Oriente	Bucaramanga	3	6	4%	3	4%
Sur Occidente	Cali	3	10	1%	5	6%
	Popayán	1	2	7%	1	1%
TOTALES		18	142	100.00%	78	100.00%

Fuente: Unidad Ejecutora Programa CYGA, ICONTEC, Junio de 2004

Debe notarse, igualmente que la dispersión geográfica de las actividades de formación es mucho mayor respecto del SGC, lo que indica un mayor y más generalizado interés por parte de las PyMEs en la certificación ISO 9000 que frente a la ISO 14000.

Desde el punto de vista de la cobertura sectorial, es ilustrativo notar que para un Programa que no tuvo en mente el sector agrícola, lograr que más de una quinta parte de sus beneficiarios se interesen en los Sistemas de Gestión, -Buenas Prácticas Agrícolas-, constituye un logro de la mayor importancia que corrobora los resultados de la promoción del CYGA en regiones apartadas del país.

Tabla No. 11
Programa CYGA: Distribución de Beneficiarios por Sectores Económicos

Sector	%	Beneficiarios
Servicios	25%	442
Manufactura	39%	694
Agrícola	22%	379
Otros	14%	245
Total	100.00%	1.760

Fuente: Unidad Ejecutora Programa CYGA, ICONTEC, Junio de 2004

Finalmente, cabe señalar que en buena medida, los resultados del CYGA en términos de cobertura empresarial, geográfica y sectorial, se debieron al despliegue de iniciativas de cooperación que llevó a efecto con una variedad de entidades de desarrollo, sin duda gracias al apoyo y prestigio institucional de ICONTEC.

Tabla No. 12
Programa CYGA: Iniciativas de Cooperación entre ICONTEC y otras entidades

Entidad	Área - Sector	Alcance
1. Proexport	Actual/ potencialmente exportadoras	SGA, SGC, Producto
2. CDE Medellín Inexmoda	Confección	SGC
3. ACOPI Medellín	Metalmecánica	SGC
4. ACOPI Medellín y CIAL	Alimentos	SGC, BPM / HACCP
5. CEO - Cornare	Industria	SGA
6. Cámara de Comercio de Pereira	Varios sectores	SGC
7. CIAL – Augura – Caribbean Fruit SAT de Andes	Agrícola	SGA, SGC, Producto
8. AUGURA	Agrícola	SGA, SGC y Productos
9. ECOPETROL	Metalmecánico	SGC
10. Acuanal - Cenicauca	Camaronicultor afiliado Acuanal	SGA
11. Fundaempresas	Microempresas en Atlántico	SGC
12. ACOPI Cartagena	Empresas del Prodes Metalmecánico de Cartagena	SGC
13. Centro de Productividad del Cauca	Varios sectores	SGC
14. Parquesoft	Empresas incubadas en Parquesoft (Cali)	SGC
15. Cámara de Comercio de Casanare	Ingeniería	SGC
16. Artesanías de Colombia	Artesanos de 11 minicadenas productivas	Sello Hecho a Mano
17. CIDELA	Empresas proveedoras de frutas frescas para exportación	BPA / Euregap

Fuente: Unidad Ejecutora Programa CYGA, ICONTEC, Junio de 2004

Como es natural, la tabla anterior solamente muestra aquellas iniciativas de cooperación en las que CYGA fue exitoso, en las que logró convocar la voluntad de esta o aquella entidad para trabajar conjuntamente. Pero ello no fue siempre así, muchas otras iniciativas cayeron en el vacío, se demoraron hasta hacerse inejecutables o simplemente fueron rechazadas.

Puede, entonces, concluirse que una apreciable cobertura en cantidad de beneficiarios atendidos, el notable despliegue geográfico de sus actividades, amplia respuesta a sus iniciativas de cooperación entre entidades de desarrollo y un buen alcance sectorial son los elementos del positivo balance que, en materia de cobertura, puede exhibir el Programa CYGA tras casi cinco años de existencia.

6. EFICACIA DEL PROGRAMA

6.1 Logro de los Objetivos

La efectividad es un atributo de la acción, una capacidad de ejecución potencialmente adecuada y suficiente para lograr un objetivo o propósito previamente determinado. En este caso, la capacidad para contribuir al mejoramiento de la Gestión de Calidad y la Gestión Ambiental en las PyMEs. Bajo tal entendimiento, en seguida, se examina la eficacia de CYGA como Programa y, desde luego, de ICONTEC como su ejecutor.

El punto de referencia para evaluar la eficacia de ICONTEC/CYGA es básicamente el mismo texto de convenio con el BID en cuanto contiene la declaración de los objetivos que las partes se propusieron al celebrarlo, tal como se indica en la tabla No. 13, la cual contiene además, un conjunto de apreciaciones acerca de la eficacia del Programa en el logro de cada uno de los objetivos que se propuso.

Tabla No. 13
Eficacia de ICONTEC en la ejecución del Programa CYGA

Componentes del Programa	Grado y Alcance del Cumplimiento
<p>OBJETIVO GENERAL</p> <p>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</p>	<p>Determinar el grado en que el CYGA incrementó la competitividad de las PyMEs como sector en Colombia, es una tarea prácticamente imposible. No solo porque la mayoría de las empresas vinculadas al Programa aún estar por concluir la implantación de sus Sistemas de Gestión sino porque, como se ha indicado en otras partes de este informe, no se cuenta con indicadores previos que permitan, en una medición posterior, establecer los cambios en las condiciones de la competitividad sectorial como un todo.</p> <p>En cambio, la acción de CYGA sobre las empresas individualmente consideradas sí permite establecer evidencias de cambio; en una primera instancia, relacionadas con el fortalecimiento de la productividad como resultado de acciones de reorganización en la producción o la prestación del servicio y, en general, en todas las áreas y procesos de la empresa. Luego junto con la propia certificación ISO, tales cambios logran el reconocimiento de la clientela, con lo que se mejora la competitividad de las empresas. Esto sin mencionar los casos en los que la certificación permitió recuperar alguna posición competitiva que se había perdido por falta, precisamente, de aquella.</p> <p>También puede hablarse de fortalecimiento de la competitividad, de manera particularmente notable, en aquellos casos en que CYGA abordó otros tipos de certificación como BPA, con el cual se atendió requerimientos específicos de un determinado sector de producción o, todavía más destacable, en casos donde con el apoyo de ICONTEC, creo un estándar especializado aceptado por todos los involucrados en</p>

<p>competitivo en los mercados mundiales.</p>	<p>una determinada actividad económica y los apoyó para que se ajustaran al mismo como señal de buenas prácticas de producción. Tal es el caso del Sello “Hecho a Mano” para el sector artesanal.</p> <p>Aun cuando no pueda medirse con precisión, el balance de CYGA en el cumplimiento de su objetivo general, puede decirse, es positivo.</p>
<p>OBJETIVO ESPECIFICO</p> <p>Concientizar al personal de las PyMEs sobre la importancia de aplicar procedimientos administrativos y operativos orientados a la evaluación y el cumplimiento de los requisitos acordados con los compradores nacionales e internacionales.</p>	<p>Prácticamente cuadruplicar las metas del Programa en cuanto a sensibilización de personal de las PyMEs sería más que satisfactorio indicador de eficacia del CYGA en esta materia.</p> <p>El conjunto de las acciones de divulgación contribuyó significativamente a promover la cultura de la calidad en el sector empresarial colombiano. Señales de ello son el alto reconocimiento que CYGA, incluso como institución autónoma, ha logrado entre los empresarios; la preferencia que estos otorgan a CYGA frente a otros programas de promoción de la calidad; los positivos resultados que obtuvo en cuanto a apalancamiento de recursos al obtener no solamente efectivo sino cooperación institucional en otras entidades de desarrollo y el hecho de que empresarios e instituciones ya reconocen a ISO 9000 como “lo mínimo que hay que tener”, es decir que a partir de ello sigue la gestión ambiental, la gestión integral y otras certificaciones, especialmente las de producto, como condición de éxito en los mercados cada vez más competitivos y minados de barreras técnicas al comercio.</p> <p>Empero, la conciencia de las PyMEs acerca de los Sistemas de Gestión Ambiental, parece estar aun en el plano de “lo importante”, pero todavía no en el de “lo necesario” o “lo urgente”. Y en esto es preciso considerar que a diferencia de lo que ocurre con la ISO 9000, las PyMES, en general, no perciben la “presión” de sus clientes o proveedores, que los obligue a buscar la certificación ISO 14000.</p>
<p>OBJETIVO ESPECIFICO</p> <p>Capacitar a los auditores y consultores con el fin de ampliar la capacidad técnica y la oferta del mercado de los servicios técnicos</p>	<p>Si la capacitación de auditores externos, consultores y difusores de CYGA y sus actividades se hubiera circunscrito simplemente a ofrecer unos cursos, ya con solo eso el Programa habría cumplido.</p> <p>Sin embargo, es preciso reconocer que CYGA fue más allá al darles la oportunidad de actualizarse en la versión 2000 de la norma ISO 9000, al preparar toda una serie de instrumentos de cualificación de los servicios profesionales en esta área como la metodología de evaluación de consultores, la capacitación en el manejo tributario de contratos de consultoría, el desarrollo de una base de datos pública con información acerca de ellos, la posibilidad para estos de integrarse a la ejecución del Programa a través de su sitio web, la formación al empresario</p>

	<p>sobre criterios para evaluar una propuesta de consultoría y evaluar un consultor, todas estas herramientas.</p> <p>Lo propio puede decirse de los auditores porque dispusieron de la oportunidad de ver la "Perspectiva PyME" en el ejercicio de la Auditoría; constatar cómo son diferentes las condiciones de aplicación de las normas ISO en empresas más pequeñas e incluso tener la experiencia de ver sectores de menor desarrollo organizacional, como es la microempresa, adoptar esquema más formales de gestión.</p> <p>Una tarea queda pendiente para ICONTEC en este campo: organizar, institucionalizar, mantener, cultivar y aprovechar de manera sostenida las relaciones de la entidad con más de 300 profesionales que recibieron los beneficios del Programa CYGA.</p>
<p>Objetivo Específico</p> <p>Prestar asesoría técnica a las empresas que participen en el establecimiento de sistemas de control de calidad y del medio ambiente bajo un esquema de financiamiento compartido.</p>	<p>Una interpretación exegética del convenio permitiría señalar que, en tanto el objetivo es "prestar asesoría técnica" a las empresas, pues todas las que a la fecha de esta evaluación se encuentran en etapa de consultoría, cuentan para determinar el cumplimiento de las metas no importa que aun no se hayan certificado. En otras palabras, se podría afirmar que CYGA casi duplicó sus metas en implantación de sistemas ISO.</p> <p>Sin embargo, es indiscutible el compromiso de CYGA con llevar las empresas hasta la certificación. Bajo esa perspectiva, sus resultados, a la época de cierre del convenio que es Julio de 2004, han sido inferiores a las metas previstas, siendo esto mayormente cierto en cuanto a ISO 14000.</p> <p>De todas maneras, esta evaluación sostiene que dado el avance del proyecto y sus ejecutorias en todo sentido, es razonable considerarlo altamente efectivo en el cumplimiento de sus metas sobre certificación ISO 9000 y Sello de Producto, aun si se consideran los meses más allá del límite del convenio que se tomará la certificación de 217 empresas en el segundo semestre de 2004.</p> <p>En lo relacionado con el segundo de los elementos de este objetivo que es el de lograr un esquema de financiamiento compartido, la efectividad de CYGA en la obtención de recursos adicionales a los de propio ICONTEC o del BID, logró no solamente garantizar que esa cofinanciación llegara al empresario sino, asegurar la estabilidad financiera del Programa en momentos de dificultad.</p>
<p>Objetivo Específico</p> <p>Promover la Coordinación entre los diferentes</p>	<p>En cuanto al cumplimiento de este objetivo, cabe señalar que ha sido mucho más lo que se logró en materia de fortalecimiento institucional que lo obtenido en cuanto a coordinación de programas de calidad y medio ambiente.</p>

programas de mejoramiento de la gestión de la calidad y el medio ambiente del país, fortaleciendo a las entidades que los lideran	<p>En realidad, esta última depende en alto grado de variables ajenas a ICONTEC e involucra entidades oficiales con un alto grado de complejidad administrativa con las que no siempre es fácil o posible, coordinar iniciativas. Aun cuando estén dispuestas y, en efecto, provean soporte financiero a programas como el CYGA.</p> <p>Sustancialmente más eficaces han sido los efectos del Programa en el campo del fortalecimiento institucional. En primerísimo lugar para ICONTEC que ganó una serie de habilidades, experiencias, relaciones con las que antes no contaba y, lo más importante, las bases para una estrategia de servicio a las Pequeñas y Medianas Empresas, la cual tiene un enorme potencial.</p> <p>El otro elemento de fortalecimiento institucional ha consistido en romper un cierto grado de aislamiento que caracterizaba al ICONTEC y brindarle espacios para acercarse más activamente a la colaboración con Cámaras de Comercio, Asociaciones Gremiales y otros organismos de desarrollo no solamente empresarial sino también regional y local.</p> <p>Otro ámbito, quizá el más importante de todos en el que CYGA ha fortalecido a ICONTEC es el de robustecer su posicionamiento a los ojos de los empresarios de las PyMES como una entidad de ayuda y servicio a las empresas, desdibujándose así de algún modo esa imagen de entidad para-oficial o de organismo al exclusivo servicio de la gran empresa manufacturera.</p>
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

El positivo panorama general de realizaciones que muestra la tabla anterior se enriquece aun más cuando a ellas se suma la gran cantidad de “Productos Intermedios” que CYGA realizó, como medio de soporte de las actividades principales.

Se trata no solo de un gran despliegue de energías en desarrollo y adaptación de recursos para el Programa, sino especialmente, de todo un “know how”, un verdadero “paquete metodológico” potencialmente transferible, como de hecho ya lo sabe el ICONTEC por experiencia en otros países.

Tabla No. 14
Recursos de Promoción, Formación, Consultoría e Información
desarrollados por el Programa CYGA

COMPONENTE I: CONCIENTIZACION PyMES	
Jornadas de SENSIBILIZACIÓN / Promoción	
1.	Conferencia de introducción a los SGC / SGA y al Programa CYGA
2.	Formularios de Inscripción, impresos y habilitación para registro por medio de la página electrónica, inscripción on-line
3.	Cartilla de información para PYMES, descripción detallada del proceso
4.	Formularios de Inscripción Impresos
5.	Plegable 1 (color azul) tamaño carta
6.	Plegable 2 (color blanco) tamaño cuartilla
7.	Carpeta CYGA
8.	Audiovisual Programa CYGA
9.	(6) Pendones promocionales para eventos
10.	Video promocional – Vive Colombia Vive por ella

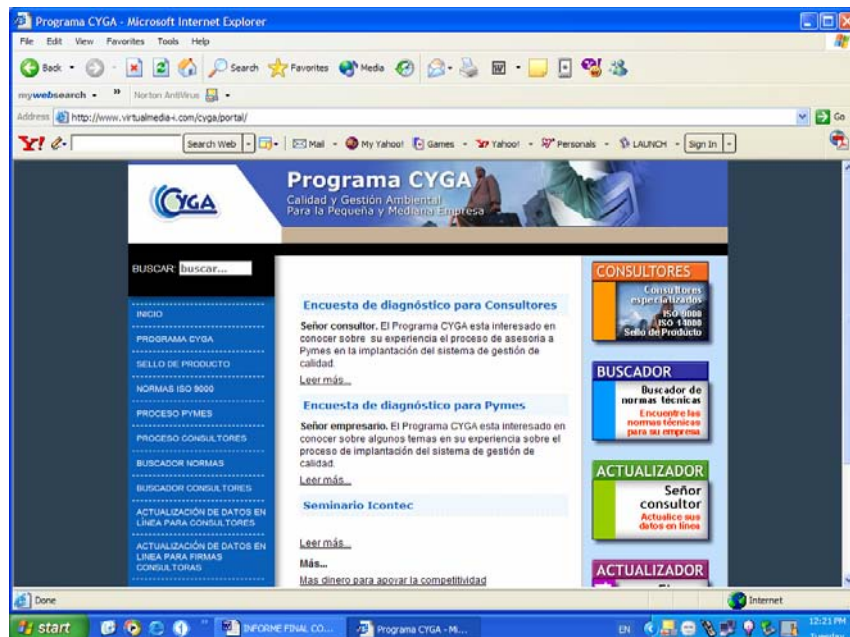
COMPONENTE II: CAPACITACION DE LA OFERTA	
Formación Auditores Internos / Personal PYMES	
1.	Material curso de formación ICONTEC en SGC ISO 9000:2000
2.	Material curso de formación ICONTEC en SGA ISO 14000
3.	Material curso de formación ICONTEC para agencias de viaje
4.	Material curso de formación ICONTEC para microempresarios
5.	Material curso de formación ASTEQ Manual consultor ISO 9000:2000
Formación Consultores en Implementación	
6.	Material curso de formación ASTEQ / BRI Manual consultor ISO 14000
7.	Material curso de formación ICONTEC para agencias de viaje
8.	Material curso de formación ICONTEC para microempresarios
Formación Consultores en Mejoramiento Continuo	
9.	Material curso de formación ASTEQ – Mejoramiento Continuo
Formación Auditores Internos y Docentes ICONTEC	
10.	Material curso de formación Klaus Gutzeit – Transición ISO 9000:2000

COMPONENTE III: IMPLANTACION SGC, SGA EN PyMES	
Implantación SGA – SGC / Sello de Calidad	
1.	Metodología para evaluación propuestas de consultoría – para empresas
2.	Formatos de actas de avance y seguimiento consultoría – para empresas
3.	Procedimiento de facturación – para consultores
4.	Metodología para elaboración de curvas S – para Unidad Ejecutora
5.	Software de Autodiagnóstico para sello de calidad – para empresas (Sellosoft)

Tabla No. 14
Recursos de Promoción, Formación, Consultoría e Información
desarrollados por el Programa CYGA

COMPONENTE IV: Transferencia de Conocimientos y Mercadeo	
1.	Elaboración de Manual Imagen Corporativa del Programa – Marketing Data
2.	Elaboración de Estudio de Mercados - Marketing Data
3.	Elaboración plan de mercadeo para el CYGA - Marketing Data
4.	Sistema de Información Gerencial para Unidad Ejecutora, posibilidad de actualización multiusuario y remoto a través de Internet
5.	Página Electrónica: www.cyga.org.co
6.	Buscador de normas técnicas por sectores y productos
7.	Acceso por internet para actualización información consultores
8.	Acceso por internet para actualización información PYMES inscritas
9.	Manejo de foros, noticias y comunidad a través de la web de CYGA
10.	Manual de usuario Manager / Sistema de Información CYGA
11.	Mapa conceptual Sistema de Información CYGA
12.	Libro: Guía para las Pequeñas Empresas ISO 9000:2000, ICONTEC
13.	Libro: ISO 9000:2000 Manual para la Industria del Servicio, ICONTEC
14.	Libro: Guía de Implementación en ISO 14000, ICONTEC
15.	Libro Guía de Implementación en Sistemas de Gestión de Calidad, ASTEQ - CYGA
16.	Libro Guía de Implementación en Sistemas de Gestión Ambiental, ASTEQ - CYGA
17.	Sistema de Información interno para administración PNAC del ICONTEC
18.	Plan de Calidad Servicio al Cliente, uso interno U. Ejecutora CYGA
19.	Mapa de procesos, Unidad Ejecutora CYGA
20.	Manual de Calidad, Unidad Ejecutora CYGA

Programa CYGA: www.cyga.org.co



El logro de los objetivos del Programa ha sido posible gracias a la gestión de un grupo de profesionales a cargo del mismo en la llamada “Unidad Ejecutora” quienes, desde luego, tienen opiniones sobre sus propias realizaciones. La evaluación les pidió que indicaran los aspectos positivos o fuertes y los negativos o débiles del CYGA en su ejecución. Fueron consultados:

- Joaquín Emilio Mejía Mantilla, Director
- Carlos Fernando Rojas Castaño, Coordinador Administrativo
- Andriunn Alberto Betancourt Betancourt, Coordinador Regional
- John Hernando Betancourt Buitrago, Auxiliar Administrativo
- Clara Inés Vargas, Asistente de Dirección
- Iván Ernesto Barragán Gutiérrez, Coordinador Técnico

La tabla No. 15 sintetiza sus opiniones:

Tabla No. 15
Programa CYGA: Fortalezas y Debilidades del Programa
Según sus propios ejecutores

Fortalezas	Debilidades
<p>Servicio al Cliente</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Un equipo altamente comprometido con el servicio al cliente ▪ A pesar de la cantidad de beneficiarios se trata a cada uno como el único. ▪ Capacidad para generar soluciones adicionales de producción y competitividad a PyMEs ▪ Capacidad para generar nuevos proyectos de interés para las PyMEs ▪ El excelente trabajo en equipo <p>Nosotros como Equipo</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ El compromiso de cada uno de los miembros de la Unidad Ejecutora ▪ El excelente trabajo en equipo ▪ No perdemos el tiempo en la Unidad Ejecutora ▪ Respeto mutuo entre el personal de la Unidad ▪ La comunicación compromiso y confianza entre nosotros. ▪ Crecimiento profesional que hemos obtenido ▪ Ser parte del resultado es y ha sido un logro ▪ Las personas con espíritu para cumplir metas ▪ Afán permanente de supervivencia ▪ No hay reto demasiado grande para lograrlo que como equipo nos proponemos ▪ Saber escuchar y actuar <p>La Ejecución del Programa</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Articulación de programas con otras entidades ▪ Independencia de la UE respecto a aportantes ▪ El compromiso por parte de las PyMEs para cumplir los objetivos del programa 	<p>La evaluación de los resultados no es visiblemente proporcional a la gestión.</p> <p>Memoria Institucional</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Consolidación de la memoria técnica y lecciones aprendidas ▪ Curva de aprendizaje, por ser programa piloto, retrasa la ejecución. <p>Relaciones ICONTEC-CYGA</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Los proyectos son dinámicos, ágiles; El ICONTEC se demora mucho en la toma de decisiones. ▪ Oportunidades perdidas por centralismo en las decisiones de ICONTEC. Falta de autonomía ▪ El no reconocimiento inicial por ICONTEC del Programa y su importancia. ▪ El CYGA no está plenamente integrado al ICONTEC ▪ Hasta ahora el ICONTEC Está aprendiendo a valorar el CYGA ▪ Algunos clientes internos no se sienten identificados con el programa ▪ Falta de interés de áreas de ICONTEC, en el primer año. No creían en el Programa. ▪ Rigidez en manejo de recursos financieros ▪ La falta de infraestructura operativa. Espacio Físico. El tamaño de la oficina de la UE debería ser más amplio ▪ El CYGA permanece sujeto al ICONTEC sin independencia jurídica ▪ Falta de personería Jurídica para iniciar la fase de

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> La fluidez de ideas para ayudar a las PyMEs en diferentes proyectos Beneficiar a quienes realmente lo necesitan Cobertura geográfica del programa Sistema de información Capacidad de adaptación No se pierde el tiempo en la UE Somos mejores que los otros programas en el mercado Se aumento y crearon capacidades para la formulación de proyectos para ICONTEC Flexibilización de productos y procesos del ICONTEC <p>Relación con otras instituciones</p> <ul style="list-style-type: none"> El Programa ha colaborado con el ICONTEC en el desarrollo de soluciones particulares del propio Instituto, Fortalecimiento de los servicios de ICONTEC y proyección de nuevos servicios Crecimiento y enfoque de ICONTEC al mercado Posicionamiento y reconocimiento Apoyo del BID (de la Representación en Colombia) CYGA es un Programa Piloto de desarrollo eb America Latina Integración del gremio de consultoría en ISO 9000/14000 	<ul style="list-style-type: none"> sostenibilidad del programa a empresa. Corto tiempo y \$ para ejecución. ¿Porqué no 10 años? <p>Relación con otras instituciones</p> <ul style="list-style-type: none"> Dada la naturaleza del programa existe mucha tramitología Protocolos, tramitología Tramites ante la OEI, falta de oportunidad y flexibilidad. En realidad no es que ayude mucho a la agilidad del Programa y en ocasiones nos generó problemas con los proveedores. La cantidad de documentación que se genera. Las demoras del SENA para todo especialmente los recursos Compromiso de los aportantes al programa para decisiones oportunas No hubo una buena sinergia con algunas entidades aportantes

Las tablas 15 y 16 dejan ver que en la Unidad Ejecutora, sus integrantes:

- Tienen un sólido de su concepto de su misión como grupo al servicio de las PyMEs y las instituciones que las apoyan, incluido el propio ICONTEC.
- Se sienten un equipo de alto desempeño, innovador y capaz de afrontar continuamente nuevos retos.
- Saben que han dado un buen manejo a los recursos bajo su administración.
- Se sienten plenamente satisfechos con el deber cumplido a lo largo de la vigencia del Programa.
- Se sienten poseedores de una apropiada solvencia técnica, suficiente para cumplir los objetivos actuales de CYGA y los que este se proponga en el futuro.

Tabla No. 16
Auto-evaluación del Programa CYGA por su propia Unidad Ejecutora

Variables Desempeño Programa CYGA							
		Calificación 1 - 10					X/5
1	Liderazgo del programa en la formulación de Políticas y Procedimientos.	8,5	8	9	8	8	8,3
2	Efectividad de la U. E en lograr la participación de ICONTEC en el programa.	9	9	8	6	7	7,8
3	Eficacia de U.E en la coordinación regional del programa.	8	9	6	9	9	8,2
4	Efectividad de la U. E en el Control de Gestión regional del programa.	8,5	8	7	8	8	7,9
5	Eficiencia administrativa del Programa.	8	9	6	8	8	7,8
6	Contribución de las oficinas regionales de ICONTEC a efectividad del programa.	9,5	8	5	7	5	6,9
7	Efectividad del Programa en el uso de sistemas de información.	9	9	10	10	7	9
8	Contribución del Programa a la reorientación del ICONTEC hacia la PyME	10	8	9	7	8	8,4
9	Contribución del Programa a la difusión de las normas ISO entre las PyMEs	10	8	10	8	8	8,8
10	Contribución del Programa a la difusión de las Normas Técnicas de Producto	9	7	6	6	6	6,8
11	Contribución del Programa al desarrollo de un grupo de profesionales en Implementación de Sistemas De Calidad.	10	8	7	7	7	7,8
12	Contribución del Programa al acceso de las PyMEs a los mercados extranjeros.	10	8	5	7	7	7,4
13	Contribución del Programa a la mejora de la calidad de los productos de las PyMES	10	8	10	9	8	9
14	Contribución del Programa a la reducción de los costos de implantación de SGC en las PyMES	8,5	8	8	6	6	7,3
15	Contribución del Programa a fortalecer la presencia de ICONTEC dentro del marco institucional de la protección ambiental en Colombia.	8,5	7	10	10	9	8,9
16	Eficiencia del Programa en el uso de los recursos financieros.	9	8	7	7	7	7,6
17	Contribución de ICONTEC a la efectividad del Programa	8,5	8	6	5	7	6,9
18	Contribución de ICONTEC a la eficiencia de U.E. en la ejecución del Programa	7,5	6	5	2	5	5,1
19	Contribución del SENA a la eficiencia de la U.E. en la ejecución del Programa.	5,5	5	5	2	7	4,9
20	Contribución del SENA a la efectividad del Programa.	6,5	9	9	9	8	8,3
21	Liderazgo de la U.E en representación del Programa ante entes nacionales.	9,5	9	9	8	7	8,5
22	Respaldo de U.E a las regionales en la representación del Programa.	9,5	8	7	8	8	8,1
23	Innovación del Programa en metodologías de formación de PyMES	9,5	8	9	7	8	8,3
24	Innovación del Programa en metodologías de formación de Consultores.	10	9	8	7	8	8,4
25	Liderazgo de ICONTEC en la promoción de SGC entre las PyMES.	10	9	8	7	8	8,4
26	Efectividad del Programa en el logro de nuevas PyMES afiliadas a ICONTEC	6,5	6	8	6	5	6,3
27	Impacto del Programa en mayores ingresos para ICONTEC.	10	9	9	9	7	8,8
28	Liderazgo de ICONTEC en el direccionamiento estratégico del Programa en la etapa post-FOMIN.	9	8	6	7	6	7,2
29	Efectividad del ICONTEC en Fundraising Post - FOMIN.	9	8	7	5	7	7,2
30	Justificación del Programa en una etapa Post-FOMIN	10	9	9	9	10	9,4

Por su parte, los empresarios expresan sus opiniones sobre el desempeño del Programa en la forma, positiva y negativa que se presenta en la tabla No. 17

Tabla No. 17
Opinión de las PyMEs sobre el desempeño operativo del Programa CYGA

Aspectos Positivos	Aspectos Negativos
<ul style="list-style-type: none"> La sensibilización y la formación son muy importantes, pero el componente clave es la asesoría En todas las etapas y actividades del Programa, pero particularmente en la asesoría, el elemento clave es el seguimiento. En eso CYGA ha sido muy bueno. CYGA brinda a las empresas una atención oportuna, adecuada y útil. En CYGA siempre hay una persona dispuesta a ayudar al empresario Es un Programa organizado y reglamentado Es un programa ágil que da respuestas y ofrece soluciones CYGA muestra a ICONTEC trabajando con el empresario como un asesor, no como un policía. Es bueno que ICONTEC tiene oficinas en las regiones 	<ul style="list-style-type: none"> No es del CYGA pero habría que mejorar la redacción de la norma, no hacerla tan confusa, hacerla más fácil. Faltó divulgación de los servicios del CYGA, tendría más clientes Hasta que el empresario no siente la necesidad, no atiende ninguna promoción u ofrecimiento. Los cursos de capacitación como auditores internos: muy pesados e intensos mucha información en corto tiempo, jornadas muy pesadas. La capacitación muy "ladrilluda", pesada, poco amena. Unos programas no requieren esa intensidad horaria y otros requieren más horas. Por ejemplo gestión humana de 16 horas se puede simplificar hay otros que les falta tiempo. Los cursos son teóricos, les falta practica real en la empresa

De igual manera, los consultores expresan sus experiencias positivas y negativas con el Programa, en la tabla No. 18

Tabla No. 18
Opinión de los Consultores sobre el desempeño operativo del Programa CYGA

Aspectos Positivos	Aspectos Negativos
<ul style="list-style-type: none"> Tuvo un mayor componente de capacitación para el empresario que otros programas Tuvo un mayor componente de capacitación para los profesionales que otros programas. Contó con recursos para la contratación de consultoría. Para el consultor es bueno saber que comienza el trabajo con un anticipo Fue interesante que entraran muchos consultores al programa El respaldo de ICONTEC-CYGA brinda al consultor reconocimiento entre el empresariado El impacto del Programa en las regiones. La formación de los Consultores fue muy buena. 	<ul style="list-style-type: none"> Tiene demasiado trámite. Cuenta con un seguimiento exhaustivo de la consultoría pero no hay retroalimentación. Como consultor termina uno asignándole más tiempo a la administración de la consultoría que a la consultoría misma. A mi me pagaron una consultoría un año después de terminada. El tiempo para el proceso de de Consultoría (144 horas) implementación fue muy corto. El estándar para las PyMEs es de 200 horas incluida la capacitación, mas o menos 40 de capacitación Se presentan inconvenientes cuando el auditor que realiza la preauditoría es diferente al que hace la auditoría. En algunas regiones hubo mucha rotación de personal en el Programa lo que generó complicaciones.

En este punto es preciso reconocer que el desempeño mayor o menor de un programa de servicio empresarial no solo depende de su diseño, del tipo de servicios que preste, de las capacidades

técnicas de sus operadores o de su habilidad administrativa sino que está condicionado, muy especialmente, por las circunstancias, aptitudes y actitudes de sus beneficiarios.

Por eso, esta evaluación preguntó a funcionarios, consultores y auditores, su opinión sobre los aspectos favorables y desfavorables a la implantación de los SGC y SGA en las Pequeñas y Medianas Empresas. En la tabla No. 19 se resumen sus respuestas.

Tabla No. 19
Aspectos favorables y desfavorables a la implantación de SGC Y SGA
en las PyMEs

Aspectos Favorables	Aspectos Desfavorables
<ul style="list-style-type: none"> En las más pequeñas empresas, una vez superada la desconfianza del gerente, se puede lograr una muy activa participación En las medianas hay un segundo nivel de mando con buena preparación técnica (muchas veces los hijos de los propietarios) que se apropia rápidamente del tema y ayuda mucho a implementarlo. La existencia de programas como CYGA que apoyan al empresario. 	<ul style="list-style-type: none"> El costo es una barrera para la PyME Cultura organizacional que pone barreras a la innovación Tiempo del programa (horas) escaso y tiempo de dedicación de la empresa que no se cumple No tienen el suficiente tiempo para la implantación del SGC No tienen los suficientes recursos para cumplir los requisitos de infraestructura y de calibración de equipos El tamaño de la organización dificulta la implementación de la gestión humana y las auditorías internas Escasez de recursos, inseguridad, falta de oportunidad Dificultad para evaluar competencias del personal Falta de capacitación, mejora continua Se trabaja mucho sobre la corrección y no sobre la prevención

6.2 Una controversial Experiencia: La Evaluación Intermedia del Programa

Las evaluaciones intermedias de los Programas son concebidas por sus diseñadores como un mecanismo de soporte a la administración, en virtud del cual un consultor individual o una firma de consultoría, de manera independiente y autónoma, examina el desempeño de la iniciativa y plantea propuestas de solución a problemas existentes; propone nuevas alternativas de acción que resulten indicadas o señala opciones para potenciar todo aquello que haya sido acertado.

Para llevar a cabo la evaluación intermedia de CYGA fue contratada SOLUZIONA –Calidad y Medio Ambiente-, la firma española con amplia experiencia en la ejecución de Programas en programas similares a CYGA, tales como:

- **La experiencia de Soluzion 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 Soluziona Calidad y Medio Ambiente 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)

Tras un trabajo entre mayo y junio de 2002, llevado a cabo en Colombia y España, la firma produjo un informe final fechado el 14 de junio/2002, el mismo que fue puesto en conocimiento de ICONTEC, “sujeto a incorporación de comentarios del BID e ICONTEC”, una versión que aunque crítica con el desempeño del Programa a la fecha, se mostraba coherente, razonables y proactiva.

Sin embargo, gran sorpresa se llevarían ICONTEC/CYGA 12 días más tarde cuando en el marco de una reunión con otros programas similares en varios países de América Latina, SOLUZIONA, presenta un informe notablemente diferente, bastante menos sistemático, decididamente intolerante con las ejecutorias del programa y declaradamente pesimista sobre su éxito futuro.

En la primera versión del informe de evaluación, SOLUZIONA manifiesta, a manera de conclusión que se transcribe textualmente:

“A pesar todo ello, el Programa CYGA se considera un programa pionero con un grado importante de innovación en su forma y métodos de apoyo a las PYMES, que está en marcha con un elevado grado de credibilidad (del programa e institucional de ICONTEC) una fuente estimable de buenas prácticas y una gran relevancia en el desarrollo del mercado colombiano”

Y reconoce que CYGA constituye una muy buena referencia sobre el ejercicio de las siguientes buenas prácticas a ser tenidas en cuenta por otros programas:

- *Mercadeo del Programa CYGA, contribuyendo tanto al alto grado de concientización conseguido como a qué pertenecer al mismo sea considerado un valor añadido por parte de los beneficiarios.*
- *Definición y aplicación de los criterios de Selección de empresarios Pymes, incorporando tanto elementos cuantitativos como cualitativos.*
- *Documentación generada para la capacitación de profesionales en lo relativo a Sistema de Gestión de la Calidad (ISO 9000, v. 2000).*
- *Base de Datos de Consultores creada, existiendo una metodología específica para actualizar la misma y mantenerla activa en el transcurso del tiempo.*

- Metodología utilizada para aumentar el mercado de auditores, habiéndose realizado previamente un estudio de las necesidades específicas existentes a nivel tanto sectorial como geográfico.
- Metodología de seguimiento utilizada por la Unidad Ejecutora en la implantación de los Proyectos de Sistema de Gestión de la Calidad.
- Optimo grado de aprovechamiento de sinergias entre la Unidad Ejecutora y el Organismo Ejecutor.

En muy conspicuo contraste, en el informe de 26 de junio/2002, la misma SOLUZIONA concluye:

- Grado de cumplimiento de objetivos específicos:

Componente I → 75,1 %

Componente II → 33,3 %

Componente III → 8,5 %

Componente IV → 75 %

- Grado de desempeño del Programa:

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

- Grado Eficiencia de la Unidad Ejecutora: Bajo

Por último y como buenas prácticas del Programa CYGA aplicables a otros proyectos del Cluster ISO, lacónicamente destaca:

- Definición y aplicación de los criterios de Selección de empresarios Pymes, incorporando tanto elementos cuantitativos como cualitativos.
- Documentación generada para la capacitación de profesionales en lo relativo a Sistema de Gestión de la Calidad (ISO 9000, v. 2000).
- Metodología utilizada para aumentar el mercado de auditores, habiéndose realizado previamente un estudio de las necesidades específicas existentes tanto a nivel sectorial como geográfico.
- Metodología de seguimiento utilizada por la Unidad Ejecutora en la implantación de los Proyectos de Sistema de Gestión de la Calidad.
- Optimo grado de aprovechamiento de sinergias entre la Unidad Ejecutora y el Organismo Ejecutor.

La injustificable e inexplicada actitud de la firma SOLUZIONA, originó una enérgica reacción de protesta no solo de los funcionarios de ICONTEC-CYGA, sino de la propia representación del BID en Colombia, acerca de la evaluación, la cual fue, con justa razón, deslegitimada por ellos perdiéndose así para CYGA no solo una buena cantidad de recursos pagados por la consultoría, sino la oportunidad de sacar el provecho esperado de una verdadera evaluación intermedia.

Se quejó ICONTEC adicionalmente de la validez ética de una evaluación realizada por una firma que en esencia es competidora de ICONTEC, lo que pone en relieve un innegable conflicto de intereses; imparcialidad y falta de transparencia. Por supuesto, SOLUZIONA no fue siquiera considerada entre los consultores invitados a presentar propuesta para la presente evaluación.

Finalmente, y desde el punto de vista de la metodología de evaluación, llama la atención los criterios que SOLUZIONA adoptó para efectuar su trabajo pues no son coherentes con los propios del Marco Lógico del Programa CYGA y se orientan a propósitos muy distintos, veamos.

- Innovación, introduciendo un enfoque que permite evaluar la información disponible utilizando distintos niveles de análisis.
- Efecto demostración, aportando potencial de réplica para su aplicación en otros programas financiados por el BID/FOMIN en otras regiones (benchmarking).
- Efecto comparación, al objeto de posibilitar una comparación eficaz con programas similares, en caso de ser utilizada la misma metodología y obtener, de esta forma, conclusiones a nivel global y en un periodo dilatado de tiempo.
- Aplicabilidad, tanto en el momento actual (evaluación intermedia) como en un momento posterior del programa (evaluación final) y facilitar, como en el caso anterior, comparaciones intertemporales.
- Contexto de procedimientos del BID (Oficina de Evaluación).

La experiencia con SOLUZIONA y su evaluación intermedia del Programa CYGA, deja algunas enseñanzas acerca de lo que apropiadamente debe ser una evaluación de Programas conducida profesionalmente:

- Los criterios de evaluación deben ser previamente definidos en el diseño del Programa y en todo caso acordados con el ejecutor.
- Los criterios de evaluación deben corresponder con los objetivos de desarrollo que el Programa se propone y no a perspectivas ajenas al mismo.
- La evaluación debe basarse en una equilibrada apreciación de los puntos de vista de todos los interesados.
- El ejecutor debe tener algún grado de injerencia en la selección del evaluador
- El evaluador debe ser verdaderamente independiente, su ocupación principal debe ser precisamente la de evaluación y, en ningún caso, debe ser un competidor de la entidad ejecutora.

6.3 Evaluación de las Acciones de Formación

Las acciones de formación ejecutadas por el Programa fueron: conferencias, cursos, talleres, intervenciones de asesoría, consultoría, homologación y pasantías. Los sujetos de formación fueron: los empresarios por una parte, y los Profesionales relacionados con SGC y SGA como auditores internos, auditores externos, difusores, personal de ICONTEC y consultores.

Las actividades de formación que se adelantaron durante la ejecución del Proyecto fueron:

- **Formación de Difusores**, Para las jornadas de Sensibilización. Se formaron en total 46 en 14 ciudades.
- **Jornadas de Sensibilización**: 113; Asistentes: 3291, PyMEs: 2241, en 28 ciudades de las 4 zonas; además, en Caracas, Quito y Lima. Se difundieron aspectos importantes acerca de los Sistemas de Gestión, las normas técnicas y los principios de calidad, inicialmente en forma abierta, luego selectiva, por gremios o sectores. Las sensibilizaciones CYGA se hicieron por lo regular de la mano de agremiaciones, asociaciones, Cámaras de Comercio, de Proexport y del SENA.

- **Formación para personal de las PyMEs (Auditores Internos)**, se dictaron 136 horas a 839 participantes
- **Formación de Consultores en Gestión de Calidad:** Inducción a los sistemas de Gestión de Calidad y al modelo ISO 9001: 2000, en 6 ciudades con una intensidad de 48 horas, participaron 210 personas. (Anexo 2)
- **Formación de Consultores en Gestión Ambiental:** Inducción a los sistemas de Gestión Ambiental y al modelo ISO 14001: 1996 en 2 ciudades con una intensidad de 48 horas, participaron 52 personas. la firma ASTEQ con consultores de BRI (Canadá) impartió la formación
- **Formación de Consultores en Mejoramiento Continuo**, se realizó en 6 ciudades con una intensidad de 16 horas, participaron 78 personas. Se contrató con la firma ASTEQ
- **Formación de Auditores en ISO 9000**, Actualización en ISO 9000:2000, con una intensidad de 112 horas, en dos ciudades 52 participantes.
- **Formación de Auditores en ISO 14000**, Actualización en ISO 14000 en Bogotá con 15 participantes y una intensidad de 104 horas .
- **Consultoría (Asesoría) proceso de implantación SGC**
- **Consultoría (Asesoría) proceso de implantación SGA**
- **Formación para personal de Microempresas**, intensidad 72 horas, 4 Módulos, en cinco ciudades
- **Formación para el personal de Agencias de Viaje**, intensidad 48 horas, 5 Módulos en 3 ciudades
- **Formación para el programa BPA/Eurepgap**, 3 Módulos en 3 ciudades
- **Formación para Artesanos**, Sello de Calidad Hecho a Mano: Condiciones y términos de referencia.
- **Formación para el personal de ICONTEC**,
 - El consultor Klauss Gutzeit trabajó en dos talleres, uno enfocado a formadores y otro a auditores para profundizar en el enfoque de procesos y en el plan de transición de la ISO 9000:1994 a la ISO 9000:2000
 - Capacitación específica para PyMEs contratada con la DGQ de Alemania en los últimos 5 años, se realizaron cursos tanto de gestión de calidad como ambiental.
 - Capacitación sobre los grandes cambios de la Norma, su enfoque a PYMES, y el tema de TQM (CALIDAD TOTAL). Con un experto alemán.
- **Conferencia:** Foro Internacional ISO 9000:2000 “La Llave para la Competitividad” durante dos días en Cartagena, con la participación de países andinos y de 8 expertos internacionales. Asistieron más de 800 personas.
- **Videoconferencia** nacional sobre la importancia de la aplicación de los sistemas de gestión de calidad y ambiental en la PyME, con el apoyo del SENA.

El material didáctico suministrado a los participantes en los eventos de formación estuvo constituido por: **Cuadernos**, que presentan una síntesis de los temas tratados y talleres de aplicación, tienen la posibilidad de que los participantes tomen notas en ellos. **Cartillas** de estudio con formularios para trabajo, **Documentos de consulta**. **Manuales** y un **CD** con información complementaria y bibliografía para consulta en la red electrónica. El material versa sobre los Sistemas de Gestión de Calidad, Gestión Ambiental, Mejoramiento Continuo, Direccionamiento Estratégico, Normas ISO 9000 e ISO 14000, para la Formación de Consultores, Auditores Internos y Externos, Formadores y Empresarios. La relación completa se encuentra en el Anexo 5.

La evaluación de las acciones de formación tiene como propósito examinar su comportamiento frente a los objetivos e indicadores establecidos en el Memorando de Donantes y en el Marco Lógico, para que el Organismo Ejecutor, La Unidad Ejecutora del Programa dispongan de una información que les permita revisar sus estrategias pedagógicas, metodológicas y didácticas para optimizar el diseño y la ejecución de nuevas acciones formativas. Se trata específicamente de hacer una valoración de los recursos, medios y procesos formativos a la luz de criterios y categorías que midan el nivel de calidad de la capacitación.

6.3.2 Criterios para la Evaluación

De conformidad con los Términos de Referencia y de acuerdo con las expectativas del Organismo Ejecutor y de de las entidades involucradas, para realizar una mejor apreciación del desempeño de las acciones de formación realizadas o coordinadas por el Programa CYGA el equipo de evaluación optó como criterios o categorías para la evaluación las siguientes:

- **Capacidad:** Medida de la idoneidad o aptitud de los contenidos, métodos, medios y recursos de la capacitación para lograr transformar de la mejor manera la forma de pensar y actuar de los beneficiarios del Programa CYGA.
- **Pertinencia:** Grado de conveniencia, oportunidad y necesidad para realizar una intervención formativa en el personal de las empresas objeto de la acción del Programa CYGA en orden a lograr sus objetivos.
- **Suficiencia:** Grado en que los contenidos de la capacitación cubren la totalidad de los elementos requeridos por los beneficiarios del Programa CYGA para cumplir con su propósito.
- **Flexibilidad:** Rango de acomodación o adecuación, de los contenidos, métodos, medios y recursos de la capacitación que imparte el Programa, a diferentes sujetos de formación y en diferentes circunstancias, propiedad para replicar la formación en múltiples escenarios.

En la evaluación se examinan, por una parte, el de diseño y por otra, la ejecución de la formación, con base en la opinión de: los actores, los responsables del diseño, los sujetos de formación y los ejecutores de esa formación.

Para valorar las acciones de formación se requiere apreciar en qué medida lograron su cometido de transformar el perfil de los sujetos de la formación, transformación que se puede evidenciar en un cambio de comportamiento, en actuaciones que se repiten y que forman hábitos.

Las transformaciones en el perfil de los agentes de la formación tienen como fin lograr la de los gerentes y auditores internos de las empresas y a su vez de todo el personal de la empresa, es decir que esta como un todo se transforme y aprenda a tener un comportamiento acorde con las normas de calidad.

La repetición constante de estos nuevos comportamientos forma hábitos, y el conjunto de hábitos, en últimas, son los que transforman la cultura de la empresa, del sector y del mundo de las PyMEs.

En síntesis: se analiza la acción de capacitación en cuanto a su estructura curricular¹³ con base en unos criterios y frente a su proceso de ejecución, tal como se ilustra en el cuadro siguiente:

¹³ La Estructura Curricular es resultado del diseño técnico pedagógico

Tabla No. 20
Programa CYGA: Criterios de Evaluación de las Acciones de Formación

EVALUACIÓN DE ACCIONES DE CAPACITACIÓN	
PROCESO DE EJECUCIÓN	CRITERIOS DE EVALUACIÓN
Planeación Promoción Selección de los Participantes Operación Evaluación	CAPACIDAD (idoneidad)
ESTRUCTURA CURRICULAR	PERTINENCIA
Objetivos Contenidos Medios Metodología Recursos	SUFICIENCIA
Ambiente Educativo	FLEXIBILIDAD

6.3.3 La Formación de Empresarios y Auditores Internos

Se efectuó por medio de acciones de formación colectiva y de la intervención asesora en cada empresa con el fin de implantar los sistemas de gestión de calidad y ambiental en busca de las correspondientes certificaciones en ISO 9000 y en ISO 14000.

- **Capacidad.** La transformación y el cambio de actitud son un efecto que comienza a ser tangible en los niveles de dirección y en el personal de las empresas beneficiarias como consecuencia de una estructura curricular lograda durante el proceso mismo de ejecución de la capacitación y la asesoría. Esto indica que la capacitación en su conjunto tuvo la capacidad, fue idónea y adecuada para lograr los objetivos del Programa; sin embargo, hubo componentes tanto de la estructura curricular como fases del proceso de ejecución que en principio no tuvieron esa capacidad o idoneidad y que gracias a una gestión adecuada del Programa fueron corregidas y ajustadas oportunamente. Hoy cuenta el Programa CYGA con una estructura curricular y con una experiencia valiosa en la ejecución de la formación que le dan para el futuro mayor capacidad para lograr los objetivos. El material textual entregado a los participantes, tanto por el CYGA como por ASTEQ es el apropiado a las circunstancias y características de los empresarios y de los agentes de formación.
- **Suficiencia.** Desde el diseño del Programa en el Marco Lógico y en el Memorando de Donantes se enuncian con precisión los objetivos de cada componente, sus beneficiarios, y en forma implícita, los contenidos de la capacitación. Esto aseguró la suficiencia de la formación técnica en orden a lograr el objetivo general del Programa; sin embargo, la dinámica en su ejecución incluyó beneficiarios no previstos inicialmente, lo que cambió el perfil de ingreso de algunos de los sujetos de la formación¹⁴ y por tanto, los contenidos de la capacitación no fueron suficientes para los nuevos beneficiarios. Esto a nivel de ejecución se compensó en el proceso de implantación.

¹⁴ Empresarios de Microempresas, Agencias de Turismo, Artesanos etc.

- **Pertinencia.** Las circunstancias específicas del entorno económico de las pequeñas y medianas empresas en Colombia y dentro de un contexto internacional de globalización y de incremento de la competencia externa; la necesidad, conveniencia y oportunidad de un cambio en la forma de pensar y de actuar de los empresarios y el personal de estas empresas, era perentorio, la única forma de lograrlo era con una capacitación pertinente. Las respuestas a los cuestionarios y los testimonios de los empresarios y de las demás personas contactados señalan, en forma casi unánime, que se evidencia dicho cambio y que empieza a ser permanente, lo que corrobora la pertinencia de la capacitación.
- **Flexibilidad.** En la medida en que el Programa fue atendiendo empresas de diferentes tamaños, en diferentes ramas de la actividad económica y en diferentes ciudades y poblaciones de la geografía del País, la estructura curricular, el proceso y los procedimientos de ejecución se fueron ajustando, también los agentes de la formación han ido adquiriendo mayor y más variada experticia y el material textual se ha ido adecuando en forma modular para cada caso. Esto, indudablemente le ha dado flexibilidad a la capacitación rígida del inicio. Hoy la capacitación que imparte el programa CYGA puede ser replicada con mayor facilidad en variados escenarios.

6.3.4. La Formación de Consultores, Formadores y Auditores Externos

- **Capacidad.** La formación técnica fue contratada con ASTEQ. Las respuestas a los cuestionarios y los testimonios en los Grupos Foco demuestra que la aptitud de la capacitación para formar a los Auditores Externos, Consultores y Formadores fue excelente en cuanto a los contenidos técnicos y los procedimientos para la implantación de los sistemas de gestión de la calidad y ambiental, el mejoramiento continuo y el direccionamiento estratégico; no obstante, en cuanto a la formación pedagógica metodológica y didáctica de formadores y consultores no se encontraron evidencias de que se haya adelantado con la intensidad y la ponderación requeridas ni por ASTEQ ni por ICONTEC. Exigir como requisito de entrada a los aspirantes a formadores o consultores experiencia y formación en estos temas, y las homologías o acompañamiento que realizan los aspirantes a formadores y consultores, pudo suplir en algo esta debilidad.
- **Suficiencia.** En la información recogida en la evaluación sobre la capacitación de los empresarios y sobre la intervención asesora de los consultores se pone de manifiesto la falta de una mayor formación pedagógica, metodológica y didáctica de estos. No pocos empresarios manifestaron su inconformidad con la forma poco amena, pesada y sin práctica real en la empresa con que se adelantaron los cursos; de otra parte, hubo casos en los cuales algunos consultores no fueron aceptados por los empresarios y en otros, por su dedicación suplantarón a los gerentes haciendo por ellos las tareas requeridas para la implementación de los sistemas de gestión de la calidad: “haciendo por” estos son indicios de que la formación puede ser insuficiente en los aspectos pedagógicos, metodológicos o didácticos; o puede significar que la selección de los docentes no se realizó con el rigor suficiente.
- **Pertinencia.** Sería necio cuestionar la pertinencia de los contenidos técnicos de la formación de consultores, auditores y asesores. Desde el diseño del Programa se fijaron con claridad y exactitud los temas y matices de esta formación por demás convenientes, necesarios y

oportunos, se hizo énfasis en la actualización de consultores y auditores en la norma ISO 9000 versión 2000. En el análisis de la información recopilada en la evaluación no se puede distinguir con claridad el peso y la importancia que se les asignan a los aspectos pedagógicos, metodológicos y didácticos de la formación de consultores para la intervención asesora en el proceso de implantación. Es claro que los empresarios casi en su totalidad están satisfechos con el trabajo del consultor y lo califican como excelente porque logró conseguir la certificación.

- **Flexibilidad.** Los empresarios opinan que el proceso de formación y de acreditación de los nuevos consultores y auditores es demasiado rígido y muy exigente en requisitos y demorado. No ofrece la facilidad ni da alternativas para que en regiones apartadas, la auditoría y la consultoría resulte accesible en el corto plazo para los empresarios de las pequeñas empresas.

6.3.4 Lecciones Aprendidas

En relación con la capacitación de los empresarios y el personal de la empresa es importante señalar lo aprendido en la ejecución del CYGA, como factores claves del éxito del Programa:

- Se facilita enormemente la Implementación de los sistemas ISO: seleccionando grupos de empresas de los mismos subsectores o ramas de actividad, ojalá pertenecientes a una asociación o gremio, debido a que se conforma un grupo de apoyo que fortalece el ambiente de aprendizaje, "empujando" o "presionando" a sus integrantes a lograr su propósito común.
- Es indispensable asesorar a las PyMEs y a las Microempresas en la selección de las personas a capacitar como auditores internos. Deben tener un perfil especial, entre otras cosas aptitud y disposición pedagógica y con una garantía de permanencia razonable en la empresa.
- El efecto de la capacitación se potencializa en gran medida si se programa para que, simultáneamente, los participantes puedan poner en práctica en sus empresas, de inmediato, lo aprendido en el curso; mejor aún, si la práctica en las empresas forma parte del plan de formación con un razonable equilibrio entre la teoría y la práctica, y es dirigida y monitoreada por el mismo docente.
- Se facilita y se vuelve más ágil, amigable, placentero y eficaz el proceso de implantación de los sistemas de gestión de calidad y gestión ambiental si se logra una perfecta coordinación entre el docente encargado de la capacitación y el consultor que adelanta el proceso de implantación y si se logra un plan de capacitación e implantación único y coherente.
- Además de verificar que cumplan con el perfil y el nivel de conocimientos establecidos en el diseño curricular es necesario investigar el nivel de conocimientos de los grupos de empresarios a capacitar y diseñar y realizar una nivelación previa, requerida generalmente en aspectos básicos administrativos, en especial, por algunos empresarios de la microempresa, esto facilita y agiliza el proceso.
- Un factor de éxito importante dentro del ámbito o ambiente de formación fue el prestigio y la credibilidad del ICONTEC y el posicionamiento y seriedad del CYGA. Son fortalezas que hay que conservar y acrecentar. No faltó el empresario que preguntó si el programa CYGA estaba certificado. Es importante para lograr un ambiente de aprendizaje más aleccionador que los mismos organismos que realizan la capacitación y prestan la asesoría

para la implementación de sistemas de calidad, estén certificados. La no calidad en estos servicios genera frustraciones, desaliento y no pocas deserciones.

- Hoy es aconsejable, capacitar al empresario para utilizar los medios de formación que se hallan en el mercado, existe una gama interminable de medios, textuales, audio visuales y virtuales, lo mismo que de cursos interactivos y de formación abierta que dan la posibilidad al empresario de seleccionar lo que el necesita para su desarrollo gerencial y empresarial.

6.3.5 Conclusiones y recomendaciones

Los aspectos fundamentales que se evidencian al examinar las opiniones, testimonios y resultados de las encuestas sobre las acciones de capacitación adelantadas por el CYGA¹⁵ con empresarios y el personal de las empresas atendidas son:

- La capacitación dio como resultado final una transformación: un cambio en la manera de pensar y de actuar de los participantes. La totalidad de las encuestas y de los testimonios de empresarios y docentes califican entre alto y muy alto el cambio en el ambiente laboral y en la mentalidad empresarial. Lo que se considera como un síntoma del efecto transformador que la capacitación viene dando en las empresas.
- En la práctica, los proceso de diseño técnico pedagógico y de ejecución se hicieron en forma simultanea. Con unos contenidos, métodos, medios y recursos validados en la gran empresa, se emprendió la acción con las pequeñas y medianas empresas. En un principio se presentaron dificultades que hicieron dudar de la efectividad; no obstante, gracias a varios elementos y condiciones del ambiente de aprendizaje y, fundamentalmente al seguimiento y verificación persistentes del Programa CYGA se lograron los resultados que se habían previsto.
- En el Marco Lógico y en el Memorándum de Donantes no se advierte un componente que involucre la capacitación en los aspectos pedagógicos, metodológicos y didácticos de los consultores y formadores, seguramente porque se daba como supuesto la colaboración del SENA en estos temas; sin embargo, este supuesto no se dio en la forma prevista. En estas circunstancias el ICONTEC y el CYGA asumieron el reto rediseñando y adecuando la estructura curricular en el proceso, sin el apoyo del SENA. Es interesante rescatar de este proceso la forma como se rompen los dogmas y la ortodoxia en el campo de la formación y asesoría con esfuerzo y tesón. En un ambiente de mucha motivación y compromiso se pueden lograr resultados que sorprenden.
- La totalidad de las encuestas y testimonios coinciden en afirmar que la calidad de los docentes y los consultores está entre bueno y excelente; no así opinan de la metodología utilizada en los cursos: muy "tediosas" poco amenos, totalmente teóricos, el material textual (La norma) muy densa, difícil de entender, poco amigable, lapso muy amplio entre la apropiación de los conocimientos teóricos y la puesta en práctica de estos en la empresa.

¹⁵ CYGA ha logrado efectos no planeados ni previstos, son resultados adicionales y efectos positivos dignos de señalar.

- Es de resaltar el proceso de aprendizaje que siguieron los Pasantes de la Universidad de la Paz en Barrancabermeja: con su compromiso y constancia en el seguimiento a la implantación del sistema ISO 9000 en microempresas. Es de destacar por dos aspectos: uno que lograron transformar la manera de pensar de los empresarios y sus empleados y otro que lograron afianzar su propio aprendizaje como consultores. Sería interesante pensar en replicar este procedimiento en convenios con universidades.
- El objetivo de la intervención asesora del Consultor no es la certificación en sí. El proceso de asesoría se orienta hacia una transformación en el modo de pensar y de obrar del empresario y su personal para de esta forma lograr la certificación de la empresa. La certificación es el resultado y la culminación de un proceso de aprendizaje individual y de desarrollo empresarial, y no la medida del éxito del consultor.

7. EFICIENCIA ADMINISTRATIVA DEL EJECUTOR

En el capítulo anterior se examinó la capacidad de CYGA para lograr los objetivos de desarrollo que se propuso, es decir, mejorar los Sistemas de Gestión de Calidad y Ambiental de las Empresas. Procede ahora un examen de la eficiencia de ICONTEC y la Unidad Ejecutora del Programa en lograr tales objetivos; es decir de la forma como para obtenerlos han empleado los recursos puestos a su disposición.

Ya se mencionó que la dinámica de los procesos de adopción de SGC y SGA en curso a junio/04 es elevada y espera ser concluida en el segundo semestre del año. Por eso es razonable tomar en cuenta la proyección de resultados hasta fin del año como lo indica la tabla No. 21, la cual es el saldo definitivo de metas de CYGA.

Tabla No. 21
Programa CYGA: Resultados Finales proyectados a Dic de 2004

ACTIVIDADES			
I. Concientización y Formación PyMEs	Presupuestado	Proyectado a Dic/04	% Cumplimiento Proyectado a Dic/04
PyMEs en Jornadas Sensibilización	840	2.241	267%
Total PyMEs Participantes en Formación	375	602	161%
II. Capacitación de la Oferta			
Formación Auditores Externos	80	93	116%
Formación Consultores SGC y SGA	160	243	151%
Formación Consultores Mejoramiento Continuo	80	93	116%
Total Formación Consultores	320	429	134%
III. Certificación SGC, SGA, SELLO			
PyMEs Certificadas o en Auditoría SGC	300	443	148%
PyMEs Certificadas o en Auditoría SGA	75	34	45%
PyMEs Certificadas Sello	200	264	132%
Total PyMEs Certificadas	575	741	129%
IV. Transferencia de Conocimientos y Mercadeo			
Evaluación de las Conferencias		✓	100%
Metodología de Selección de Empresas		✓	100%
Metodología Evaluación Consultores		✓	100%
Estrategia definida para el segmento PyME		✓	100%
Plan de Acción para la transición ISO 9000:2000		✓	100%
Foro ISO 9000:2000 con 500 participantes		✓	100%
Traducción Norma ISO 9000		✓	100%
Publicación Libro ISO 9000 aplicado a las PyMEs		✓	100%
Sistema de Información de Seguimiento del Programa		✓	100%
Sistema de Búsqueda de Normas Internacionales		✓	100%
Base de Datos de Auditores		✓	100%

Fuente: Unidad Ejecutora Programa CYGA, ICONTEC, Junio de 2004

Un Promedio de los indicadores correspondientes a los componentes I, II y III en la tabla anterior, arroja la cifra de 127%, la cual expresa un cumplimiento de las metas del proyecto superior a lo

planeado inicialmente, siendo este una evidencia positiva de eficiencia pues significa que con un volumen dado de recursos, se obtuvieron más resultados de los esperados.

Proyectar datos para fin de 2004, como lo hace la tabla No. 21, es una opción válida por dos razones: La primera es que actividades de implantación de los SGC o SGA o los de auditoría, por su naturaleza, no pueden ser interrumpidas de un tajo solamente porque llegó la fecha de cierre del proyecto¹⁶ y la segunda es que aunque tales actividades se vayan a realizar después de dicha fecha, no implicaron una prórroga del convenio por lo que se puede considerar ese semestre adicional como un plazo normal de ejecución.

Cuando se piensa que otros proyectos de desarrollo empresarial financiados por el BID se han visto obligados a pedir prórrogas hasta de dos años, bien vale decir que el cumplimiento del cronograma del Proyecto es otra muestra de eficiencia de su ejecutor.

Desde el punto de vista financiero del Programa hay dos hechos para destacar como muestra de eficiencia: Los resultados en "Fundraising" y el traslado de economías a la PyME atendida por el Programa.

En cuanto a la asignación y obtención de recursos de contrapartida, el Programa muestra a Junio/04 una ejecución 53% superior a la prevista en el convenio de USD 1.214.000, faltando algunos fondos por ser captados en el segundo semestre de 2004.

Tabla No. 22
Programa CYGA: Fuente y Uso de Recursos A Junio/04

Fuente	Cuantía USD
▪ SENA	779.342
▪ Empresas	885.859
▪ Icontec Especie	95.932
▪ Icontec Efectivo	90.048
Total	1.851.181

Fuente: Unidad Ejecutora Programa CYGA, ICONTEC, Junio de 2004

El buen desempeño de CYGA en la obtención de fondos para el programa, tiene consecuencias positivas para el empresario en lo relacionado con tarifas de consultoría y auditoría pues unas y otras permanecieron congeladas durante toda la vida del proyecto, además de que en las de auditoría, ICONTEC brindó descuentos a las empresas PyME vinculadas a CYGA.

¹⁶ Lo contrario significaría dejar de aceptar empresas nueve meses antes de la fecha de cierre del convenio, ya que se estima que ese es el tiempo promedio de un proceso de implantación de un Sistema de Gestión

La eficiencia en la obtención de recursos financieros también se observa en la variedad de instituciones, tanto en el ámbito nacional como el regional, contribuyeron a financiar actividades del Programa, tal como se aprecia en cuadro No. 23

Tabla No. 23
Programa CYGA: Convenios con otras Entidades y Recursos

Entidad	Monto aportado
18. Proexport	\$300'000.000
19. CDE Medellín Inexmoda	\$30'000.000
20. ACOPI Medellín	\$30'000.000 gestión, seguimiento, economías, infraestructura
21. ACOPI Medellín y CIAL	\$20'000.000 gestión, seguimiento, economías, infraestructura
22. CEO - Cornare	\$200'000.000
23. Cámara de Comercio de Pereira	Gestión, seguimiento, economías, infraestructura
24. CIAL – Augura – Caribbean Fruit SAT de Andes	Gestión, seguimiento, economías, infraestructura
25. AUGURA	\$ 9,000,000
26. ECOPETROL	\$220'000.000
27. Acuanal - Cenicauca	Gestión, seguimiento
28. Fundaempresas	\$50'000.000 gestión, seguimiento, economías, infraestructura
29. ACOPI Cartagena	Gestión, seguimiento, economías, infraestructura
30. Centro de Productividad del Cauca	Gestión, seguimiento, economías, infraestructura
31. Parquesoft	Gestión, seguimiento, economías, infraestructura
32. Cámara de Comercio de Casanare	\$25'000.000 gestión, seguimiento, economías, infraestructura
33. Artesanías de Colombia	Gestión, seguimiento, economías, infraestructura
34. CIDELA	Gestión, seguimiento, economías, infraestructura

Fuente: Unidad Ejecutora Programa CYGA, ICONTEC, Junio de 2004

También cabe reconocer eficiencia en el uso de los recursos por parte de CYGA, cuando se analiza la cantidad apreciable de materiales o instrumentos de apoyo a la prestación de los servicios o de soporte a la gestión de CYGA, muchos de los cuales ni siquiera fueron previstos en el convenio original y constituyen demostración de la esforzada búsqueda del Programa por dotarse con herramientas apropiadas para el eficaz logro de sus objetivos de fomento a la competitividad de las PyMES. Tales instrumentos son indicados en la tabla No. 24.

Tabla No. 24

Programa CYGA: Material de Apoyo para cada una de las Actividades

COMPONENTE I: CONCIENTIZACION PyMes
1. Jornadas de SENSIBILIZACIÓN / Promoción
2. Conferencia de introducción a los SGC / SGA y al Programa CYGA
3. Formularios de Inscripción, impresos y habilitación para registro por medio de la página electrónica, inscripción on-line
4. Cartilla de información para PYMES, descripción detallada del proceso
5. Formularios de Inscripción Impresos
6. Plegable 1 (color azul) tamaño carta
7. Plegable 2 (color blanco) tamaño cuartilla
8. Carpeta CYGA
9. Audiovisual Programa CYGA
10. (6) Pendones promocionales para eventos
11. Video promocional – Vive Colombia Vive por ella
COMPONENTE II: CAPACITACION DE LA OFERTA
12. Formación Auditores Internos / Personal PYMES
13. Material curso de formación ICONTEC en SGC ISO 9000:2000
14. Material curso de formación ICONTEC en SGA ISO 14000
15. Material curso de formación ICONTEC para agencias de viaje
16. Material curso de formación ICONTEC para microempresarios
17. Material curso de formación ASTEQ Manual consultor ISO 9000:2000
18. Formación Consultores en Implementación
19. Material curso de formación ASTEQ / BRI Manual consultor ISO 14000
20. Material curso de formación ICONTEC para agencias de viaje
21. Material curso de formación ICONTEC para microempresarios
22. Formación Consultores en Mejoramiento Continuo
23. Material curso de formación ASTEQ – Mejoramiento Continuo
24. Formación Auditores Internos y Docentes ICONTEC
25. Material curso de formación Klaus Gutzeit – Transición ISO 9000:2000
COMPONENTE III: IMPLANTACION SGC, SGA EN PyMes
26. Implantación SGA – SGC / Sello de Calidad
27. Metodología para evaluación propuestas de consultoría – para empresas
28. Formatos de actas de avance y seguimiento consultoría – para empresas
29. Procedimiento de facturación – para consultores
30. Metodología para elaboración de curvas S – para Unidad Ejecutora
31. Software de Autodiagnóstico para sello de calidad – para empresas (Sellosoft)
COMPONENTE IV: Transferencia de Conocimientos y Mercadeo
32. Elaboración de Manual Imagen Corporativa del Programa – Marketing Data
33. Elaboración de Estudio de Mercados - Marketing Data
34. Elaboración plan de mercadeo para el CYGA - Marketing Data
35. Sistema de Información Gerencial para Unidad Ejecutora, posibilidad de actualización multiusuario y remoto a través de Internet
36. Página Electrónica: www.cyga.org.co
37. Buscador de normas técnicas por sectores y productos
38. Acceso por internet para actualización información consultores
39. Acceso por internet para actualización información PYMES inscritas
40. Manejo de foros, noticias y comunidad a través de la web de CYGA
41. Manual de usuario Manager / Sistema de Información CYGA
42. Mapa conceptual Sistema de Información CYGA
43. Libro: Guía para las Pequeñas Empresas ISO 9000:2000, ICONTEC
44. Libro: ISO 9000:2000 Manual para la Industria del Servicio, ICONTEC
45. Libro: Guía de Implementación en ISO 14000, ICONTEC
46. Libro Guía de Implementación en Sistemas de Gestión de Calidad, ASTEQ - CYGA
47. Libro Guía de Implementación en Sistemas de Gestión Ambiental, ASTEQ - CYGA
48. Sistema de Información interno para administración PNAC del ICONTEC
49. Plan de Calidad Servicio al Cliente, uso interno U. Ejecutora CYGA
50. Mapa de procesos, Unidad Ejecutora CYGA
51. Manual de Calidad, Unidad Ejecutora CYGA

No debe desconocerse que en lo operativo el Programa mostró por momentos algunas señales de ineficiencia como dificultades en la contratación y pago a los consultores o dilaciones en la co-financiación de las auditorías de certificación, que hicieron a algunos empresarios asumirlas por su propia cuenta. Estas son evidencias de que superar la llamada “Curva de Aprendizaje”, articular las relaciones con la OEI como administrador de los recursos, gestionar el oportuno desembolso de sus aportes por parte del SENA y algunas decisiones en cuanto al personal del Programa en las regiones fueron retos que el Programa debió afrontar en su momento.

Sin embargo, vistas las ejecutorias del Programa en cuanto a logro de metas por encima de las presupuestadas, cumplimiento del cronograma de Proyecto, aporte de recursos de contrapartida, capacidad para convocar otras instituciones como aportantes de financiación y obtención de positivos resultados adicionales a los previstos inicialmente, bien puede afirmarse que el Programa contó en ICONTEC/CYGA con un operador eficiente.

8. SOSTENIBILIDAD DE CYGA

Para efectos de esta evaluación, la Sostenibilidad es un atributo de Proyecto consistente en su aptitud para sobrevivir, mantenerse y, deseablemente, consolidarse luego de terminado el plazo de la cooperación con el BID y sus recursos. Este criterio de evaluación apunta a determinar que tan dependiente de aquellos es la actividad que el proyecto realiza y cuán hábil es el organismo ejecutor para incorporarla permanentemente en su misión y servicios.

La Sostenibilidad puede ser analizada desde diversos puntos de vista, tres de los cuales son abordados en seguida, tales son:

- Sostenibilidad Institucional
- Sostenibilidad Económica
- Sostenibilidad Financiera

8.1 Sostenibilidad Institucional

La sostenibilidad institucional determina la aptitud del Programa para continuar su ejecución dentro de un esquema administrativo y organizacional por lo menos tan apropiado como el que tuvo durante la etapa de cooperación BID-ICONTEC.

La sostenibilidad institucional depende en alto grado de la estrategia general que adopte ICONTEC hacia la PyME en el futuro inmediato y de su habilidad para conducir las cosas con sus propios paradigmas ahora totalmente autónomos e independientes del BID. Tipo de organización, esquema administrativo, clima laboral, planta de personas, diseño y funcionamiento de procesos son, entre otros, los elementos que intervienen en definir las posibilidades de sostenibilidad institucional de un Programa.

Desde la perspectiva de esta evaluación, la sostenibilidad institucional de CYGA, parece tener un buen augurio de acuerdo con las siguientes consideraciones:

- La Alta Dirección de ICONTEC ha decidido crear una entidad, tipo Corporación Civil, sin ánimo de lucro, con patrimonio propio y autonomía jurídica para continuar la labor de CYGA, de una manera más institucionalizada. En otras palabras existe “Voluntad Política” en ICONTEC en favor de un CYGA con vida propia.
- Uno de los impactos más significativos de CYGA en ICONTEC ha sido el de volcar la voluntad de la entidad hacia la PyME por lo que una Corporación CYGA aparece como parte de una Estrategia definida hacia el sector, la cual ICONTEC está por definir de una manera explícita que sea conocida y ejecutada por todos en la entidad.
- Existe en el entorno institucional relacionado con la PyME (SENA, PROEXPORT, ACOPI, por ejemplo) un reconocimiento visible de CYGA como un buen ejecutor de proyectos por lo que se supone que la circunstancia de tener personería jurídica propia, no menguaría ese reconocimiento.

- CYGA como Corporación nacería con un trecho muy grande ya recorrido en términos de “Curva de Aprendizaje” en cuanto a trabajo con proyectos; así como de capacidad administrativa, operativa y técnica. Tanto más si, como se ha sabido, el equipo profesional que ejecutó CYGA, pasaría a trabajar en la naciente Corporación.

Como quedó dicho, convertir las anteriores condiciones en hechos ciertos de desempeño institucional, depende mucho de la estrategia, dirección y gestión que sean adoptadas.

8.2 Sostenibilidad Económica

“El Negocio” de la naciente Corporación CYGA será la prestación de Servicios de Desarrollo Empresarial para las PyMEs. Entre tales servicios los obvios en este caso son normalización, formación, certificación, información y metrología. Pero adicionalmente habría servicios de consultoría, asesoría, asistencia técnica, innovación y desarrollo que podrían ser formulados y prestados por la entidad, para los cuales existe un mercado potencialmente alto y una demanda a ser satisfecha.

En solo certificación si se considera, como la hace el texto del convenio BID-ICONTEC, que hay alrededor de 7.000 PyMEs en el sector manufacturero de Colombia, se tiene que el potencial de trabajo para la nueva entidad CYGA es bastante significativo, sin contar otros sectores como el agropecuario y toda la gama de servicios.

Otro espacio de mercado que tiene ante sí el nuevo CYGA es el de la certificación de productos por sectores de PyMEs¹⁷. Durante la ejecución del Programa que está terminando, quedó patente el interés de los empresarios de muchos sectores de producción en acogerse a Normas Técnicas de producto que mejorarían su posición competitiva tanto en el mercado nacional como en el internacional.

Y por el lado de la oferta, es sensato reconocer que CYGA como Programa ha hecho gala de capacidad de innovación al crear productos o portafolios de producto para atender necesidades sub-sectoriales o regionales específicas, de una manera competente y no sería de esperarse que con el cambio de naturaleza jurídica, esas capacidades deban desaparecer.

Finalmente, un factor favorable a un determinado Plan de Negocios inicial de CYGA como entidad es el entorno propicio que hacia el mejoramiento de los sistemas de gestión y hacia la certificación, se ha ido creando como consecuencia de las negociaciones de libre comercio en curso actualmente.

Una demanda potencialmente alta y un conjunto de capacidades adquiridas para atenderla son dos elementos esenciales presentes en el análisis de las sostenibilidad económica de CYGA.

¹⁷ Obviamente, al no ser la Corporación CYGA una entidad certificadora, debería entrar en algún tipo de arreglo con ICONTEC, de manera que aquella cumpla ciertas funciones, seguramente de promoción y comercialización, respecto de los servicios de certificación de ICONTEC.

8.3 Sostenibilidad Financiera

La Sostenibilidad Financiera es la capacidad de la entidad CYGA, una vez terminado el Programa del mismo nombre, para generar ingresos por sus servicios al sector empresarial. Esa capacidad enfrenta un primer reto en el hecho de salir a ofrecer tales servicios a precios de mercado y sin subsidio financiero del BID, porque en el mundo real resultaría muy difícil como lo hizo CYGA mantener congelados los precios por cuatro años.

Ya se mencionaba cómo en el campo de la certificación de PyMEs existe un potencial de mercado interesante, pero atenderlo de manera exitosa demanda la capacidad de formular y llevar a cabo un Plan de Negocios de corto y mediano plazo que sea realista y permita generar ese flujo de fondos para la operación de la nueva entidad, su sostenimiento y expansión.

Desde luego, no se puede dejar de lado la capacidad que demostró el Programa CYGA para generar fondos no reembolsables con el BID y con otras entidades nacionales y regionales las cuales co-financiaron actividades específicas del Programa. Pero esa capacidad de "Fundraising" se ha debido en buen grado al prestigio y reconocimiento de que goza ICONTEC en la comunidad empresarial, un activo que no es automáticamente transferible a la nueva entidad CYGA, a menos que haya una cuidadosa participación de la Alta Dirección del instituto en el trabajo de "Lobbying" que esta se proponga en el inmediato futuro.

Otro elemento fundamental de la sostenibilidad financiera es determinar quienes serán los fundadores de la entidad CYGA que está por crearse. No solamente porque estos puedan tener una voluntad y capacidad real de respaldar financieramente a aquella sino porque sean personas y/o instituciones que aporten además de dinero, oportunidades de negocios para la nueva Corporación.

A manera de conclusión, entonces, puede señalarse que tanto en el ámbito institucional como en el económico y en financiero, existe al momento de esta evaluación un espectro razonablemente positivo de oportunidades para asegurar la sostenibilidad del Programa CYGA en su transición hacia una Corporación que entraría a ofrecer o a promover Servicios de Desarrollo Empresarial para las PyMEs, inicialmente en torno a procesos de normalización, formación, información, consultoría y certificación.

9. IMPACTO DEL PROGRAMA CYGA

9.1 Una Noción de Impacto

El Impacto, como parámetro de evaluación es entendido como la capacidad de un Programa, en cumplimiento de sus objetivos, de transformar cuantitativa o cualitativamente el objeto sobre el cual se aplica; es decir, ese efecto o conjunto de efectos de un Programa que marca una diferencia significativa -deseablemente positiva- en el “problema” que se quiere resolver o situación que se quiere afrontar. Es, entonces, uno de los criterios de evaluación más importantes y el que capta mayormente la atención de todos los interesados: auspiciadores, financiadores, ejecutores y, muy especialmente, beneficiarios. Para estos últimos efectivamente se habrán cumplido los objetivos del Programa solo si este ha tenido impacto en sus vidas, intereses o expectativas¹⁸.

Este capítulo, entonces, se ocupa en determinar el impacto del Programa CYGA.

9.2 Medición de Impacto del Programa CYGA

Tal como se mencionó en el capítulo de metodología, en esta evaluación, la medición del impacto del Programa en los beneficiarios enfrentó una serie de insuperables restricciones en términos de disponibilidad de tiempo, consistencia de la información cuantitativa disponible, posibilidades de aplicación de encuestas en las empresas, entre otras similares, por lo que se optó, como medio de captura de información, por el examen de documentación, la entrevista individual, los grupos-foco y el análisis detallado de tres casos¹⁹, todo lo cual condujo más que a una medición cuantitativa del impacto del CYGA en sus beneficiarios, a un sondeo de opinión producto de las apreciaciones de:

- 23 gerentes o encargados de calidad en las empresas en 3 ciudades
- 3 empresas - caso
- 15 consultores
- 23 funcionarios de ICONTEC, incluyendo Auditores de Certificación
- 8 funcionarios de entidades de entorno al Programa.

Con base en esas apreciaciones y la experiencia del evaluador, se determinan los ámbitos de impacto del Programa en términos de sus objetivos de incrementar la conciencia y conocimiento de las empresas sobre Sistemas de Gestión ISO, promover la implantación de dichos sistemas en las PyMEs, fortalecer la oferta de servicios profesionales en esta materia y favorecer la coordinación entre los diferentes programas de mejoramiento de la gestión de la calidad y del medio ambiente del país fortaleciendo a las entidades que los lideran.

¹⁸ De ahí la conveniencia y necesidad de distinguir entre metas e indicadores de Impacto. Aquellas hablan del desempeño operativo del Programa y estos de la aptitud de este para cumplir los objetivos que se propuso en términos de los intereses de sus beneficiarios.

¹⁹ Incluso en los casos, hubo por parte de los empresarios, empresa restricción de acceso a la información contable-financiera de la empresa.

En dicho contexto, se tiene un conjunto de ámbitos de impacto del programa en los planos empresarial, de la consultoría, sectorial, social, e institucional, los mismos que son abordados en las siguientes páginas.

9.3 Impacto en las PyMEs

Para conversar sobre el impacto del Programa en sus empresas, se convocó a gerentes y/o encargados de calidad en las empresas y aceptaron la invitación las siguientes personas:

Tabla No. 25
PyMEs Participantes en la Evaluación del Programa CYGA

A la pregunta sobre ¿Cuáles han sido los mayores beneficios que su empresa ha obtenido de la implantación del Sistema de Gestión de Calidad?, las empresas respondieron con una serie de afirmaciones relativas a diferentes procesos y áreas funcionales, principalmente las de mercadeo y

Nombre	Empresa	Ciudad	Actividad	ISO
1. Rafael Osorio M	Gransori Ltda.	Bogotá	Industria Química	9000
2. Ana María Osorio S	Gransori Ltda.	Bogotá	Industria Química	9000
3. Carlos A. Urrea A.	Aviatur	Bogotá	Turismo	9000
4. Marisol Parada D.	Ag. De viajes (cafam)	Bogotá	Turismo	9000
5. Janneth Rincon	Madero y Maldonado	Bogotá	Seguros	9000
6. William Martínez	Calderas Continental	Bogotá	Metalmecánica	9000
7. Fidel Ramírez	Calderas Continental	Bogotá	Metalmecánica	9000
8. Pedro Salamanca	Proindul	Bogotá	Metalmecánica	9000
9. Martín Vilaseca	Vilaseca Ltda	Bogotá	Alimentos	9000
10. Katherine Figueredo	Clean Shester	Bogotá	Químicos	9000
11. María Teresa Salazar	Riotex.	Medellín	Textil	14000
12. Darío Idárraga	Tablemac	Manizales	Maderas	14000
13. Carolina	Incodi.	Medellín	Autopartes	14000
14. Carolina	BIG.	Medellín	Autopartes	14000
15. Nubid Correa	Confama.	Medellín	Servicios	14000
16. Oscar Henao	Eurocerámica.	Medellín	Minerales	14000
17. Carlos Orozco	Minerales Industriales.	Medellín	Minerales	14000
18. María Inés Moreno R	Reymom Ltda.	Barrancabermeja	Metalmecánica	9000
19. Arcenio Jaraba	Talleres Unidos	Barrancabermeja	Metalmecánica	9000
20. Mauro E. Carvajal	Metcol Ltda.	Barrancabermeja	Metalmecánica	9000
21. Ramiro Herrera	Imsol	Barrancabermeja	Metalmecánica	9000
22. Amin Amar	Metalmag Ltda.	Barrancabermeja	Metalmecánica	9000
23. Gustavo Carvajal	Intemaq Ltda.	Barrancabermeja	Metalmecánica	9000

ventas, operación (producción en las manufactureras o servicios en su caso), gerencia y administración/recurso humano. En beneficio de la fidelidad de pensamiento, buena parte de esas apreciaciones son transcritas literalmente en estas páginas.

Un primer impacto del Programa en las PyMEs es que en no pocos casos sin el CYGA, las empresas no se habrían certificado pues los costos de la certificación son, en opinión de los empresarios, una barrera muy fuerte para las pequeñas empresas que quieren acogerse a las normas ISO.

En materia de costos de certificación para las PyMEs, CYGA impactó de cuatro maneras simultáneamente:

- Cobrando los servicios de ICONTEC a un costo menor
- Manteniendo las mismas tarifas de ICONTEC durante los cuatro años del programa
- Canalizando recursos para cofinanciar servicios de consultoría al empresario por parte de consultores independientes (ICONTEC no presta servicios de consultoría)
- Obteniendo recursos no reembolsables del BID, el SENA, PROEXPORT y otras fuentes, para cofinanciar los costos de certificación al empresario.

Tabla No. 26
Costos por etapas del Proceso de Certificación

	Icontec Tarifa no Afiliado (2004)	Tarifa CYGA (2000 a 2004)
Servicios	ISO 9000	ISO 14000
Formación (Persona)	\$ 2.090.000	\$ 1.830.000
Consultoría (Hora)	NA	NA
Preauditoría (Día)	\$ 1.134.000,00	\$ 1.275.000
Auditoría (Día)	\$ 1.475.000,00	\$ 1.590.000

Fuente: Unidad Ejecutora Programa CYGA, ICONTEC, Junio de 2004
Todos los valores están sin incluir IVA (16%)

A los costos directos mencionados en la tabla anterior, debe sumarse los que se derivan de los cambios, adaptaciones o adquisiciones que debe hacer la empresa con el fin de obtener la conformidad con la norma ISO correspondiente, los cuales son usualmente mucho mayores en el caso del Sistema de Gestión Ambiental.

Nótese en la tabla siguiente cómo en uno de los casos, los costos adicionales por contratación de personal, compra de equipos y otros, llegan casi a triplicar los costos de certificación en el Programa CYGA o sextuplicar la porción que, dentro de aquellos, pago la empresa exclusivamente; es decir, sin contar los aportes del Programa.

Tabla No. 27
Programa CYGA: Costos Directos e Indirectos de Certificación para tres PyMEs

	Shester Laboratories Ltda			Honor Servicios Seguridad			Luis Jaime Garzón		
Fases	Empresa	CYGA	Total	Empresa	CYGA	Total	Empresa	CYGA	Total
Capacitación	\$ 924,000	\$ 700,000	\$ 1,624,000	\$ 924,000	\$ 700,000	\$ 1,624,000	\$ 1,848,000	\$ 1,400,000	\$ 3,248,000
Consultoría de implementación	\$ 7,070,000	\$ 5,090,400	\$ 12,160,400	\$ 7,777,000	\$ 7,777,000	\$ 15,554,000	\$ 5,090,400	\$ 5,090,400	\$ 10,180,800
Preauditoría	\$ 996,600	\$ 755,000	\$ 1,751,600	\$ 1,405,800	\$ 1,065,000	\$ 2,470,800	\$ 1,494,900	\$ 1,132,500	\$ 2,627,400
Auditoría	\$ 2,856,500	\$ 2,205,000	\$ 5,061,500	\$ 3,020,640	\$ 1,294,560	\$ 4,315,200	\$ 2,285,200	\$ 0	\$ 2,285,200
Subtotal Programa	\$ 11,847,100	\$ 8,750,400	\$ 20,597,500	\$ 13,127,440	\$ 10,836,560	\$ 23,964,000	\$ 10,718,500	\$ 7,622,900	\$ 18,341,400
Inversión Adicional									
Contratación personal	\$ 7,200,000		\$ 7,200,000	\$ 0		\$ 0	\$ 47,679,000		\$ 47,679,000
Equipos	\$ 6,000,000		\$ 6,000,000	\$ 0		\$ 0	\$ 6,600,000		\$ 6,600,000
Papelaría y otros	\$ 1,000,000		\$ 1,000,000	\$ 0		\$ 0	\$ 5,400,000		\$ 5,400,000
Asesoría Externa	\$ 0		\$ 0	\$ 0		\$ 0	\$ 2,900,000		\$ 2,900,000
Bonificaciones	\$ 0		\$ 0	\$ 0		\$ 0	\$ 2,400,000		\$ 2,400,000
Gastos de Representación	\$ 0		\$ 0	\$ 0		\$ 0	\$ 2,200,000		\$ 2,200,000
Subtotal Adicional	\$ 14,200,000	\$ 0	\$ 14,200,000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 67,179,000	\$ 0	\$ 67,179,000
Inversión Total	\$ 26,047,100	\$ 8,750,400	\$ 34,797,500	\$ 13,127,440	\$ 10,836,560	\$ 23,964,000	\$ 77,897,500	\$ 7,622,900	\$ 85,520,400

Fuente: Unidad Ejecutora Programa CYGA, diciembre 4 de 2002

Además del muy importante impacto en términos de hacer efectiva, a través de la cofinanciación, la posibilidad para muchas PyMEs, de acceder a la certificación, como ya se indicó, CYGA las impactó, al decir de los empresarios, de la manera como se indica en seguida:

Impacto en el Área Comercial

- “En mi caso las ventas se incrementaron en un 500% gracias a la certificación. Es el caso de un cliente que pedía regularmente 40 o 50.000 unidades al mes y al conocer de nuestra certificación pasó a comprar 250.000 y el más reciente pedido superó el millón de unidades” “Con ello hemos ayudado a la sustitución de importaciones por parte de nuestros clientes”
- “Yo me metí con la ISO 9000 porque perdí un cliente, Empresas Públicas de Medellín, que me rechazó como proveedor por carecer de la certificación”
- “Yo me certifiqué y me gané un cliente italiano”.
- “A nosotros la certificación nos trajo 9 clientes adicionales en 2003”
- “Nos dimos cuenta de todas las fallas que teníamos en la gestión comercial y pudimos determinar cómo entrar a resolverlas”
- “Para nosotros como empresa autopartista, la cosa es muy sencilla. Si no tenemos la certificación ISO 14000, pues no tenemos ventas. Punto.”

- “El CYGA hizo a las empresas más competitivas ante ECOPETROL por organización interna que genera. Ahora no les da miedo asumir contratos grandes, se quitaron “el chaleco (sic) de precio y calidad”, el plan de compras estatales es el verdadero generador de desarrollo empresarial. Hay una tradición de contratación institucional sobre todo en ingeniería de servicios. Las empresas han tenido un cambio de mentalidad empiezan a planificar a mediano y largo plazo, a monitorear y a utilizar los indicadores”
- “Teniendo la certificación hemos podido hacer uniones temporales con empresas de fuera de Barranca para licitar con termoeléctricas”.
- “El área comercial de la empresa (los vendedores) se torna más activa y productiva. Definitivamente los clientes valoran la certificación como algo positivo”
- “La implantación del SGC nos ha hecho más rigurosos en las inspecciones de producto para evitar re-procesos y devoluciones”.
- “Hemos montado sistemas de medición para determinar como nos percibe el cliente”

Impacto en el Área de Producción o Servicio

- “Nosotros pasamos pruebas a las que nos ha sometido una compañía multinacional productora de válvulas”
- “Hemos hecho importantes mejoras de planta física”
- “Con base en el SGC la empresa se organiza mejor y, especialmente la producción se hace más ordenada y eficiente”
- “La implantación del SGC motiva mi empresa para obtener certificaciones especializadas de producto y preparar la empresa para obtener la certificación ISO 14000 (queremos hacer un a incineradora ambientalmente limpia)”
- “Mi hijo está en España haciendo una maestría en ecodiseño con la idea de esos nuevos conceptos sean incorporados a nuevos productos con menor impacto ambiental”
- “Entre los efectos que han logrado las empresas están la reducción en las tarifas de aseo, reducción de residuos sólidos, menor consumo de materias primas, agua, energía y químicos de diferentes especies”
- “Otras empresas han adelantado en la implementación de sistemas de manejo de emergencias bajo ISO 14000 y, en general, tienen mayor claridad en el área ambiental”.
- “El proceso ISO 14000 es muy conveniente para la empresa porque eleva la conciencia ambiental en todos los niveles de la misma y, en esa perspectiva, ayuda a organizar el

trabajo. Algunos hemos abordado este proceso como consecuencia natural de estar certificados ISO 9000"

Preguntado el Panel de Consultores en Bogotá si la calidad de los productos o servicios había mejorado en las empresas, contestaron que al menos en las que ellos habían tenido a su cargo, podía decirse que aproximadamente en 80% de los casos, efectivamente los productos o servicios habían mejorado. Anotaron, sin embargo, que esa mejoría debía entenderse en términos de menor presencia de fallas, defectos o devoluciones pero no como innovación o desarrollo de producto.

Impacto en el Área Gerencial

Asumir una "Cultura del Registro", aumentar el compromiso por parte de todo el mundo en la empresa con la calidad del producto; aprender a administrar los productos no conformes; asumir la empresa como un eslabón de una cadena de valor en la que la calidad de unos depende de la de otros y abordar el mejoramiento continuo como una práctica habitual de la empresa, son algunos de los efectos que los empresarios atribuyen a la implantación del Sistema de Gestión de Calidad.

Otro efecto es que al comprometerse en la implantación de un Sistema de Gestión de Calidad, muchas empresas quedaron automáticamente "matriculadas en la cultura del mejoramiento continuo" lo cual es todo un hito de desarrollo organizacional para las PyMEs que no van simplemente tras los aspectos formales y simbólicos de la certificación.

- "El SGC amplió la visión estratégica de la empresa"
- "Hemos formulado Planes de Negocio"
- "Aprendimos a manejar indicadores de desempeño"
- "Ahora manejamos presupuestos"
- "Hemos implantado controles de costos"

Impacto en el Área Administrativa

- "En mi empresa llevábamos más de 40 años sin tanta norma ni requerimientos, los empleados se resistían a estudiar más y cambiar. Hoy la mayoría de los trabajadores aprecian los cambios que conllevó la implantación del SGC".
- "El Programa CYGA nos ha dado mucha capacitación. Lo mejor es la formación del recurso humano en la empresa que nos ha ayudado a atenuar tanto desorden e improvisación".
- "En la empresa establecimos la política de que todos los empleados deben ser mínimo bachilleres y como algunos no tenían buena letra para llenar los informes requeridos pues les brindamos capacitación en lecto-escritura. Incluso un trabajador con más de 20 años en la compañía quedó muy motivado y validó el bachillerato"

- “El SGC motiva a las personas para seguir estudiando y tratando de mejorarse a sí mismas”.
- “Los cambios en el personal se notan en el ambiente. Las personas están mejor preparadas para vivir y actuar la organización y ello mejora toda la operación de la compañía”
- “Quedamos con una muy buena organización interna, con controles adecuados, con procesos documentados”
- “Puesto que hay mejoras en el clima organizacional, todas las personas en la empresa sienten más pertenencia por esta”
- Se han montado mediciones para saber como los percibe el cliente, ahora tienen un dato real, es con lo que se empieza

Las empresas coinciden en que los mayores beneficios que trae el SGC están en la administración y organización de la empresa, la calificación del personal y su satisfacción con el trabajo, mejoras en la productividad y en la calidad del producto.

Finalmente, los empresarios quisieron comparar el Programa CYGA con el Programa Centros de Desarrollo Empresarial CDE (También financiado por el BID y ejecutado por CONFECAMARAS y las Cámaras de Comercio). Sus opiniones se recogen en la siguiente tabla.

Tabla No. 28
Las empresas compararon el Programa CDE con el CYGA de la siguiente manera

CDE	CYGA
<ul style="list-style-type: none"> - Brindó apoyo financiero a las empresas - Contrató una empresa consultora - Una experiencia fallida con SGS - Estuvo orientado a empresas más grandes - Los empresarios tenían que trabajar más para la adopción del Sistema que para la empresa misma. - El Programa no continuó por falta de fondos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Brindo apoyo financiero a las empresas, además de un abundante seguimiento durante todo el proceso. - Desarrollo un grupo profesional local para apoyar a las empresas en la adopción del SGC - Se adaptó a las realidades locales de tamaño y grado de desarrollo de las empresas. - Con este programa los empresarios aprendieron mucho más - La formación es más corta y conteniendo lo mismo es más práctica. - El CYGA apalancó recursos de varias entidades, incluso locales, posibilitando la operación del programa hasta su conclusión. - El CYGA nos ofreció apoyo hasta llegar a la Certificación.

9.4 Impacto Sectorial

La medición del aporte que del Programa CYGA, mediante la implantación de Sistemas de Gestión ISO, ha hecho al comportamiento de la productividad y competitividad sectorial es prácticamente imposible en términos estadísticos ya que resultaría enormemente difícil y costoso; aparte de que

no se cuenta con los datos requeridos al efecto. No obstante, existen algunos indicios de otros ámbitos de contribución que bien vale la pena señalar.

Si, de acuerdo con el convenio constitutivo del Programa CYGA, a finales de 1998 había en Colombia un total de 222 PyMEs certificadas en ISO 9000 y, según las proyecciones de CYGA a finales de 2004 habrá certificado con la misma norma 656 empresas, puede valorarse el apreciable impacto del Programa en la adopción de SGC por las PyMEs en el país. Piénsese no más que el solo ICONTEC, gracias a CYGA, en cuatro años (2000-2004) habrá certificado el triple de PyMEs que en el mismo lapso (1994-1998) había certificado el país en su totalidad.

De Acuerdo con el siguiente cuadro suministrado por ICONTEC, a septiembre de 2003 había en Colombia 5.386 empresas certificadas en algunos de los sistemas ISO 9000, ISO 14000, OHSAS 18000, QS 9000 y HACCP y, si a finales de 2004, CYGA habrá certificado entre ISO 9000 y 14000 un total de 704 empresas (sin contar certificaciones de Producto), se tiene que habrá contribuido en 13% al total de las certificaciones del país, resultado nada despreciable para un Programa que incluyó la concientización del empresario como uno de los principales desafíos a resolver²⁰.

Tabla No. 29
Total de Empresas Certificadas en Colombia²¹
(Septiembre 2003)

Año	BVQI	SGS	ICONTEC	TOTAL
2001	106	128	880	1.114
2002	310	218	1.293	1.821
2003	433	345	1.673	2.451
Total	859	691	3.846	5.386

Otro ámbito del impacto sectorial de CYGA ha sido su capacidad de convocatoria de diversos colectivos empresariales a través de entidades para trabajar conjuntamente a fin de que sus empresas adopten Sistemas de Gestión ISO.

En estas iniciativas se mezclan rasgos de impacto sectorial, social e institucional tal como se ilustran en otras partes de este trabajo.

²⁰ Desde luego, como las cifras indicadas son a Septiembre de 2003 y la proyección del Programa CYGA es a diciembre de 2004, al final de este año, la proporción será diferente.

²¹ Estudio de la Competencia en Certificación de Sistemas de Gestión. ICONTEC Dirección Comercial e Internacional. Italo Prieto, Mónica Vivas, Bogotá Octubre 2003 referente a ISO 9000, ISO 14000, OHSAS 18000, QS 9000 y HACCP

Tabla No. 30
Cooperación del CYGA con diversos sectores PyME

Entidad	Área - Sector
35. Proexport	Actual/ potencialmente exportadoras
36. CDE Medellín Inexmoda	Confección
37. ACOPI Medellín	Metalmecánica
38. ACOPI Medellín y CIAL	Alimentos
39. CEO - Cornare	Industria
40. Cámara de Comercio de Pereira	Varios sectores
41. CIAL – Augura – Caribbean Fruit SAT de Andes	Agrícola
42. AUGURA	Agrícola
43. ECOPETROL	Metalmecánico
44. Acuanal - Cenicauca	Camaronicultor afiliado Acuanal
45. Fundaempresas	Microempresas en Atántico
46. ACOPI Cartagena	Empresas del Prodes Metalmecánico de Cartagena
47. Centro de Productividad del Cauca	Varios sectores
48. Parquesoft	Empresas incubadas en Parquesoft (Cali)
49. Cámara de Comercio de Casanare	Ingeniería
50. Artesanías de Colombia	Artesanos de 11 minicadenas productivas
51. CIDELA	Empresas proveedoras de frutas frescas para exportación

Fuente: Unidad Ejecutora Programa CYGA, ICONTEC, Junio de 2004

La estrategia, adoptada sobre la marcha, de CYGA consistente en convocar empresas no individualmente como se había pensado en un comienzo, sino de manera colectiva a través de instituciones o grupos de diversa índole, es significativa no solamente por lo que implica en términos de ampliación de cobertura del proyecto o de fortalecimiento del marco institucional para el desarrollo, sino que en muchos casos, el acercamiento a esos colectivos se hizo bajo la forma de proyectos específicos en los que el componente certificación, si bien importante, podía ser apenas uno más entre varias actividades previstas.

Tal es el caso del Proyecto CYGA con ECOPETROL y la Cámara de Comercio de Barrancabermeja, el cual obedeció a la lógica de un Programa de Desarrollo de Proveedores Locales por parte de una gran empresa estatal. Esta iniciativa contribuyó a fortalecer el sector metalmecánico y de servicios de ingeniería en Barrancabermeja.

Similar circunstancia ocurrió en la experiencia con un colectivo empresarial en Yopal, Casanare donde al decir del Consultor a cargo “se ha generado todo un cambio cultural” en torno a la idea de que las pequeñas empresas “también son empresas” y por lo tanto puede adoptar esquemas de organización y operación tan formales y efectivos como las grandes.

Finalmente se hace notar que un proyecto como CYGA, el cual en cierto grado se planteó teniendo en mente la PyME industrial, está en condiciones de mostrar un positivo balance de servicio a sectores inesperados como el agrícola o los servicios y, muy especialmente, el sector artesanal a través de la certificación de producto.

9.5 Impacto Social

Señalándolo como un mérito del Programa, manifestaba un empresario: “es que CYGA microempresarializó la ISO” para indicar que un propósito previamente inimaginable para un taller mecánico de cinco trabajadores como es el de obtener una certificación ISO 9000, por ejemplo, se hizo realidad gracias al Programa “que para ayudarnos fue siempre más allá de lo mandado”.

Cuando apreciaciones sobre los beneficios del CYGA, como la recién mencionada corresponden a empresas situadas en medio de una zona de alto conflicto social y político, como el Magdalena Medio, Urabá o los Llanos Orientales, donde es indispensable más que en ningún otro lugar, conservar y fortalecer el incipiente tejido empresarial, el trabajo a favor de los estándares de gestión cobra, necesariamente, un cariz superior de índole social que no es difícil reconocer como lo hacen los lugareños al identificar al CYGA como una “entidad de ayuda empresarial”.

No menor significado tiene la iniciativa, en cooperación con Artesanías de Colombia, de vincular un sector de economía tradicional como es la artesanía a prácticas de producción modernas mediante la creación por parte de ICONTEC como Órgano Nacional de Normalización debidamente reconocido por el Gobierno, de un “Sello Hecho a Mano” producto del trabajo conjunto de todas las áreas funcionales de la entidad y con la iniciativa, apoyo y cooperación de CYGA como instancia ejecutora de Proyectos específicos.

Se extiende también el impacto social de CYGA al sector primario de la economía con su trabajo por la adopción de Buenas Prácticas Agrícolas por el sector bananero en Urabá, demostrando así que la Gestión de Calidad no es patrimonio exclusivo de la gran empresa o del sector urbano.

Más aún, bajo el entendido de que un concepto amplio de empresa involucra no solamente la actividad productiva sino que abarca a organismos de interés público como son las Fundaciones con fines sociales, el Programa CYGA llega hasta entidades como la Fundación Saldarriaga Concha, la Fundación Bambi o la Fundación Lazos, con el mensaje acerca de que las correctas prácticas de gestión pueden beneficiar finalidades no lucrativas.

Todos y cada uno de los mencionados ámbitos de impacto social del Programa CYGA sería, en sí mismo, objeto legítimo de una evaluación, pero ello sobrepasa largamente los alcances de la presente.

9.6 Impacto en la Oferta de Consultoría

El análisis del impacto del Programa CYGA en cuanto al fortalecimiento de la oferta de servicios profesionales en el área de Sistemas de Gestión debe, necesariamente, tener en consideración la política de ICONTEC, tal como se encuentra estipulada en su Manual de Calidad, al siguiente tenor:

**ICONTEC: Declaración de Confidencialidad, Objetividad, Imparcialidad e
Independencia
Posición de Icontec en Relación con la Consultoría**

ICONTEC no desarrolla directamente, ni mediante terceros (organismos relacionados), actividades de consultoría en el diseño, la implementación, o mantenimiento de sistemas de gestión, ni de productos. ICONTEC no ofrece ni suministra aquellos servicios que se certifican para que otras entidades los efectúen.

ICONTEC desarrolla y brinda cursos en temas relacionados con sistemas de gestión. Estos cursos brindan información genérica la cual es accesible públicamente y no están dirigidos a dar recomendaciones específicas para la implementación de los sistemas de gestión mencionados anteriormente o para el cumplimiento de los requisitos de productos.

Las publicaciones de ICONTEC relacionadas con los sistemas de gestión de calidad, ambiental, u otros temas, brindan interpretaciones generales de los requisitos de las normas usadas como criterio para certificación.

Las preauditorías que realiza ICONTEC, están orientadas a determinar el nivel de adecuación del producto o del sistema de gestión de la Organización a los requisitos establecidos y no brindan recomendaciones específicas sobre la forma de cumplirlos. Los resultados de las preauditorías no se usan como criterio para disminuir la duración de las auditorías de otorgamiento, ni son requeridas para la certificación.

En los informes de auditoría, ICONTEC identifica oportunidades de mejora para las organizaciones auditadas como una forma de agregar valor al servicio, pero no brinda soluciones específicas de la forma de implementación de tales oportunidades.

Fuente: ICONTEC. Certificación. Manual de Calidad 0104-0034. Versión 19

La mencionada posición de principio institucional permeó a lo largo de todo el Programa la actitud del Programa CYGA hacia los consultores, en la medida en que siempre había ese cierto resquemor de dejar a ICONTEC expuesto a alguna situación incómoda en el terreno ético, no obstante que, como ya se ha señalado en otra parte de este documento, una cosa es ejercer la consultoría y otra fortalecerla con herramientas de formación, información, selección y divulgación entre el sector empresarial.

Para conocer la experiencia de los consultores en su trabajo con el programa CYGA, se consultó a las siguientes personas, algunas de quienes se iniciaron en el programa como estudiantes de Ingeniería en práctica (Pasantes) pero que hoy día ejercen en su mayoría la consultoría independiente.

Tabla No. 31
Consultores participantes en la evaluación del Programa CYGA

Nombre	Ciudad	Área de Servicio
1. Gonzalo Salcedo	Bogotá	ISO 9000
2. Germán Martínez R.	Bogotá	ISO 9000
3. Nubia D. Villamizar	Bogotá	ISO 9000
4. Germán Vargas	Bogotá	ISO 14000
5. Iván Darío Saldarriaga	Medellín	ISO 9000
6. Janeth Gutiérrez	Medellín	ISO 9000
7. Benjamín Gómez	Medellín	ISO 9000/14000
8. Jacqueline Gómez B.	Barrancabermeja	ISO 9000/14000
9. María del Pilar Bermúdez	Barrancabermeja	ISO 9000
10. Idaluz Mármol Silva	Barrancabermeja	ISO 9000
11. Ángela Patricia Castillo A.	Barrancabermeja	ISO 9000
12. Ana D. Monsalve Porras	Barrancabermeja	ISO 9000
13. Omar Beleño Guerra	Barrancabermeja	ISO 9000
14. Orlando Núñez B.	Barrancabermeja	ISO 9000
15. Leandro Mauricio Pérez	Barrancabermeja	ISO 9000
16. Benjamín Gómez	Medellín	ISO 9000/14000

Leamos, entonces, en las propias palabras de los consultores, su opinión sobre el Programa CYGA:

- El impacto más directo del Programa sobre los pasantes fue haberles dado una oportunidad de trabajo durante cerca de año y medio. “De no ser por el programa CYGA no estaríamos ejerciendo la profesión, sino quién sabe haciendo qué cosa”. De la condición de pasantes estos profesionales pasaron a ser coordinadores de calidad en varias empresas e incluso, algunos se enrolaron en actividades de consultoría. De los 10 pasantes, 6 aún están dedicados a la asesoría en calidad.
- “El Programa es bueno para consultores independientes porque el apoyo financiero del BID y el SENA amplía las opciones de demanda por parte de la PyME y, en consecuencia, las oportunidades de consultoría. El mercado se activa gracias a los programas de apoyo”.
- “Es un beneficio estar en una base de datos para que lo identifiquen, conozcan y seleccionen a como consultor, sin hablar de que uno comienza a trabajar habiendo recibido un anticipo, lo que le conviene mucho a uno como profesional independiente”
- El Programa, “igualmente, nos dio mayor reconocimiento profesional y posicionamiento en el mercado”
- Los consultores calificaron la formación recibida del Programa CYGA como muy práctica, de lejos más aplicable que la recibida en la Universidad o en otros programas.

- Los consultores afirman que es su obligación estar mejorando continuamente no solo sus conocimientos sino sus recursos metodológicos porque deben no solo entender y manejar la norma sino hacer que el empresario la entienda y la maneje. En esa medida, aprender la metodología de implantación enseñada por el Programa CYGA es un aporte a su desarrollo profesional.
- “Nosotros nos diferenciamos del consultor típico que aparece una vez al mes por la empresa. Estuvimos todo el tiempo con los empresarios y les dimos mucho más de las 80 horas de consultoría que se supone les correspondía”
- Algunos profesionales mencionaron que el Programa los enseñó a “trabajar con calidad”, es decir a aplicar lo que predicán.
- Otra ventaja del trabajo con el CYGA es que aprovechamos la oportunidad de evaluar el material que nos proporcionaron tanto en sistemas de gestión como en mejoramiento continuo. A partir de ello tuvimos la oportunidad de mejorar nuestro material y nuestras prácticas de asesoría.
- “Yo trabajo con la gran empresa pero hoy puedo decir que sé un poco más de PyMES gracias al Programa, el cual ha influido positivamente en mi forma de trabajar”
- “Yo empecé con el perfil de auditor líder ICONTEC pero en vista de las oportunidades en el mercado, me fui convirtiendo en consultor”.
- “Puesto que la formación CYGA apareció en el preciso momento, nos dio la oportunidad a los consultores de actualizarnos en el cambio de ISO 9000:1994 a versión 2000”.
- “La formación de todos los consultores que íbamos a participar en el CYGA fue muy buena, se fortalecieron nuestras competencias”
- “Aunque la norma es una sola hay varios enfoques, formas de interpretarlas diferentes y formas de aplicarlas diferentes. La formación que nos brindó CYGA ayudó a dilucidar esos aspectos”
- “El CYGA se diferencia de los otros programas (PNAC, Centros de Desarrollo, Cámaras de Comercio) Porque formó a los Consultores que iban a trabajar en el Programa, unificó criterios de interpretación y de aplicación. Fue el CYGA y no el ICONTEC, el que nos formó”.

En general, los consultores consideran el de la PyME como un mercado en formación que tiene la ventaja de estar rodeado de más mecanismos de ayuda institucional y aunque sus propietarios, sobre todo los de empresas más pequeñas y tradicionales, son más resistentes al cambio, la organización como un todo puede ser más permeable a las recomendaciones.

9.7 Impacto en ICONTEC

Para indagar la opinión de ICONTEC sobre los efectos que le deparó el Programa CYGA, fueron consultadas, ya en entrevista individual, las siguientes personas:

Tabla No. 32
Funcionarios ICONTEC participantes en la Evaluación del Programa CYGA

Nombre	Cargo en ICONTEC
1. Fabio Tobón Londoño	Director Ejecutivo
2. Joaquín Mejía	Director Programa CYGA
3. Julio Alberto Balcázar	Jefe De Planeación y Proyectos
4. Germán Nava	Director Normalización
5. Constanza Cornejo	Directora Educación y Desarrollo
6. Josefina Baldrich	Directora Certificación
7. Adriana Alonso	Directora ICONTEC Regional Antioquia
8. Iván Barragán	Coordinador Técnico
9. Carlos Rojas	Coordinador Administrativo y Financiero CYGA
10. Clara Vargas	Asistente Programa CYGA
11. Andriun Betancourt	Coordinador Regional
12. John Betancourt	Auxiliar Administrativo
13. Alba lucía Jáuregui	Auditor
14. Antonio García	Auditor
15. Clara Gutiérrez	Auditor
16. Darío Carreño V.	Auditor
17. Esther Andrade B.	Auditor
18. Lina Pulgarín	Auditor
19. Ruth Soraya Garzón	Auditor
20. Omar Velandia A.	Auditor Freelance
21. Rafael González	Auditor
22. Guillermo Peña	Auditor Freelance
23. María Clara Sánchez	Auditor

Para determinar el impacto del Programa CYGA en ICONTEC es necesario tener en cuenta de qué se habla no de una empresa certificadora cualquiera sino que es la entidad con más de 40 años de vida institucional, considerada por el sector empresarial colombiano, especialmente de gran empresa, como “elemento natural” de su entorno institucional en el que goza de sólido prestigio; una institución reconocida por el gobierno colombiano como la entidad nacional de certificación – función que en otros países es cumplida por un organismo oficial- y, por supuesto, recordar que precisamente por todo lo expuesto, uno de los objetivos del Programa CYGA ha sido el de contribuir al fortalecimiento institucional del ICONTEC, particularmente, en su capacidad para atender las necesidades de la Pequeña y Mediana Empresa, un sector que por años estuvo relativamente marginado de las actividades del Instituto.

En seguida puede leerse lo que, en opinión de los funcionarios ICONTEC, ha constituido el impacto del Programa CYGA en la entidad, visto por procesos institucionales:

Área de Servicio Empresarial

- El Programa acercó más el ICONTEC al empresariado.

- El ICONTEC cambió su lenguaje institucional gracias al CYGA y ahora está más orientado al cliente.
- El ICONTEC está ahora más orientado al sector servicios y no solo al industrial
- La gran difusión que ha tenido el programa CYGA contribuyó a proyectar y fortalecer la imagen y presencia del ICONTEC en más sectores empresariales y regiones del país.
- Con el Programa creemos haber ganado con, frente a la competencia, una mayor capacidad para atender las necesidades específicas de la PyME en materia de sistemas de gestión.
- Creo que si volviéramos cuatro años atrás promoveríamos el programa no de manera individual, empresa a empresa, sino, más bien, mediante colectivos empresariales y alianzas con entidades que de una u otra forma aglutinen empresas.
- El ICONTEC se volvió más flexible. El proyecto de Barranca, por ejemplo, determinó que ICONTEC adaptara algunos de sus servicios como el de formación a circunstancias locales y empresariales específicas como es el caso de la atención a microempresas. Igualmente tuvo que dar respuesta a realidades inesperadas como la de encontrarse con empresas de con un nivel de desarrollo menor al que se había supuesto.
- Ampliamos nuestro portafolio de publicaciones, incluyendo algunas especializadas en PyMEs.
- No incluir la certificación en el programa es una muy severa restricción en el diseño del programa y habría resultado algo frustrante para las empresas. Además hay que tener en cuenta que el costo de la auditoria de certificación es el menor de los tres componentes del programa.

Area Técnica

- Ganamos de una manera muy sustancial, capacidades en materia de formulación y gestión de proyectos de desarrollo empresarial.
- Los efectos del Programa en ISO 14.000 son aun incipientes. A diferencia de ISO 9000 donde no existe una legislación obligatoria de imperativo cumplimiento, la legislación ambiental es exigente, tiene ámbitos tanto nacional como local y su cumplimiento regularmente demanda altas inversiones, la mayoría de las cuales están fuera del alcance de las PyMEs. Adicionalmente, en la medida en que estas se involucren en la adopción de Sistemas de Gestión Ambiental, quedan inmediatamente expuestas a mayores controles burocráticos, lo que resulta engorroso y costoso para las empresas.
- “En ICONTEC siempre quisimos trabajar por proyectos; intentamos definir como normalizar la gestión por proyectos. CYGA ha sido una gran experiencia acerca de

metodologías de trabajo por proyectos. Ahora estamos mejor organizados para hacerlo. Joaquín (Mejía, el Director del Programa CYGA) nos enseñó mucho a trabajar así. CYGA nos ha enseñado a licitar. El nuevo proyecto BID habría sido traumático sin la experiencia adquirida en la ejecución del CYGA”

- Otra área de aprendizaje es la de normalización. Con el proyecto hemos aprendido a que es preciso ser proactivo también en cuanto a normalización. No actuar solamente por demanda sino anticiparse a las necesidades de los diferentes sectores empresariales. Esa es una de las motivaciones de fondo del nuevo programa de cooperación con el BID en el que incluiremos guías de aplicación de las normas.
- También mejoramos las capacidades profesionales de nuestros propios auditores
- CYGA contribuyó a desarrollar auditores a nivel nacional, lo que es bueno porque el ICONTEC aunque tiene varias oficinas regionales, estaba muy centralizado y enfocado en su gente interna. El Programa ha ayudado a ampliar la oferta nacional de servicios profesionales en el área de gestión de calidad.
- CYGA nos enseñó a trabajar mancomunadamente un proyecto integrando todas las Direcciones del ICONTEC y además nos hizo relacionarnos más y más frecuentemente con entidades del entorno como los gremios.
- Aunque la ejecución del Programa CYGA en Sistemas de Gestión Ambiental es marcadamente menor que en SGC, no es menos cierto que el Programa le dejó al ICONTEC un positivo balance institucional en los campos de formación de docentes, material de formación y un cuerpo de auditores certificados por Alemania.
- El Proyecto hizo pensar más a las PyMEs más en calidad como herramienta de mercadeo. Estas ya se interesan más en las NTC
- Ganamos experiencias de especificación del diseño y las capacidades operativas del Programa, como es Barranca, que probaron ser muy exitosas.
- Otro aprendizaje importante fue a contrarrestar el aislamiento institucional del ICONTEC, a ejercitar nuestras habilidades de convocatoria a otras entidades de desarrollo tanto en el ámbito nacional como en el regional.
- El ICONTEC impactó en la formación profesional de un grupo de auditores y de consultores. Es un núcleo profesional que deberá ser objeto de una política institucional pues el esfuerzo de capacitación no se debe perder para la entidad. Es preciso, entonces, definir las relaciones entre el ICONTEC y esos profesionales.

Administrativa y Financiera

- Fue nuestro primer proyecto con el BID y nuestra primera experiencia de acceso a los recursos de la cooperación multilateral. Eso da prestigio internacional al ICONTEC.

- CYGA es la experiencia más grande que ha tenido el ICONTEC en la ejecución de proyectos, la cual ha contribuido a expandir la visión y alcance del instituto.
- Al principio marginamos un poco al CYGA de la estructura y funcionamiento del ICONTEC, lo cual fue un error pues parecía como un apéndice extraño a la entidad. El arranque fue un poco duro pero aprendimos y lo integramos al funcionamiento administrativo y financiero del instituto. Ayudó el que comenzáramos a motivar e involucrar a todo el mundo.
- Nos dio experiencia en el apalancamiento de recursos para completar el apoyo al empresario y poderlo llevar a la certificación, lo que no estaba previsto en el convenio con el BID.
- Antes trabajábamos con fondos comunes como una entidad de gobierno

Área de Relaciones Institucionales

- La participación formal de las entidades coauspiciadoras del programa como SENA, ACOPI y PROEXPORT en el Consejo Directivo del Programa fue positiva y relativamente permanente. Algunas, independientemente del apoyo financiero al proyecto, se destacaron más por su aporte en ideas, directrices, orientación. Otras básicamente aportaron dinero.
- En el plano institucional, Programas similares se vieron contrastados por CYGA al ser este más ágil, menos burocrático y más orientado a resultados.
- El apoyo financiero del SENA al Programa fue determinante para subsanar un vacío de diseño del Proyecto que no incluyó la etapa de certificación. Sin embargo, la cooperación por parte de esa entidad en los aspectos técnico-pedagógicos y de asesoría empresarial, que el proyecto esperaba del SENA, nunca ocurrió de manera significativa.
- Una de las claves en el manejo del apoyo financiero del SENA al programa fue el haber contado con un convenio marco cuatrienal de cooperación, en virtud del cual apoyos anuales se fueron dando a lo largo del programa.
- Lamentablemente el Programa no fue exitoso en lograr una red institucional ICONTEC, SENA, ACOPI, PROEXPORT para promover los sistemas de gestión entre las empresas. En unos casos se encontró mayor eco en los niveles nacionales de la entidad correspondiente y en otros muy poco mientras que en las regionales la relación fue más activa.

Queda una Estrategia PYME en ICONTEC?

- La experiencia, conocimientos, relaciones, habilidades y organización que ganó ICONTEC respecto de la PYME con el programa CYGA constituyen elementos válidos para la formulación de una estrategia hacia ese sector empresarial.
- Sin embargo, aún nos falta hacerla explícita, documentarla y promover su apropiación por parte de todos las áreas y procesos de la organización.

9.8.1 CYGA y el Entorno Institucional

Para conocer la opinión de entidades de entorno institucional en el ámbito de la gestión de calidad y la gestión ambiental, esta evaluación consultó las siguientes personas:

1. Verónica Gómez, Secretaría Técnica para la Innovación y el Desarrollo Tecnológico SENA
2. Henry Amézquita, Coordinador de Proyectos, Cooperación y Convenios, Proexport Colombia
3. Felipe Ortiz, Vicepresidente ACOPI
4. Nora Janeth Gómez, Directora Ejecutiva (E) ACOPI Barrancabermeja
5. Darío Echeverri, Cámara de Comercio de Barrancabermeja
6. Enrique Llano, Corporación Empresarial de Oriente Antioqueño
7. María Elena Ortiz, Corporación Empresarial de Oriente Antioqueño
8. Javier Parra, Corporación Autónoma Rionegro-Nare, CORNARE

Una síntesis de sus opiniones sobre el impacto del Programa CYGA, es la siguiente:

- El logro de la certificación por parte de las empresas es una evidencia tangible de impacto.
- El Programa CYGA ha permitido ganar mucho en la creación de una “Cultura de la Calidad” y en ello ha tenido más impacto que, incluso otros programas similares.
- Otro efecto es que al comprometerse en la implantación de un Sistema de Gestión de Calidad, muchas empresas quedaron automáticamente “matriculadas en la cultura del mejoramiento continuo” lo cual es todo un hito de desarrollo organizacional para las PYMEs que no van simplemente tras los aspectos formales y simbólicos de la certificación.
- En contraste el efecto del programa CYGA en el campo ambiental es mucho más difuso, en parte porque las PYMEs aún no ven que la carencia de la certificación ISO 14000 sea una barrera de acceso a mercados como ya lo están comprobando respecto de la certificación ISO 9000.
- El Programa CYGA ha sido manejado muy juiciosamente, al igual que los recursos que se le han confiado. También ha brindado una atención apropiada a las empresas.

- El mayor impacto del Programa CYGA es el de contribuir sustancialmente a obrar un cambio de cultura empresarial en la región. El problema es que los empresarios no están acostumbrados a pagar servicios de desarrollo empresarial, lo cual hace a estos no sostenibles.
- Otro síntoma de impacto es que los auditores formados por el Programa crearon una empresa de asesorías en Sistemas de Gestión.
- Una de las cosas más destacables es la coordinación del trabajo interinstitucional en la ciudad en torno a una iniciativa de desarrollo empresarial.
- Hemos pedido a ECOPETROL que eleve la calificación en el registro de proveedores de las empresas que se han certificado pues ellos realmente mejoraron sus estándares de calidad y sus costos.
- El Programa CYGA nos dejó la disciplina, la metodología, los criterios de selección de empresas y por eso nos hemos impuesto el “compromiso moral” de, en adelante, acompañar 15 empresas/año en procesos de certificación por nuestra propia cuenta.
- En ISO 14000 aparte de la sensibilización es muy poco lo que se hizo. Además hay que tener en cuenta que si la autoridad ambiental es indiferente al tema, los empresarios no se van a ver más interesados que la propia autoridad.
- El tema ISO 14000 es aún tangencial para las PyMEs en Colombia.

10. LECCIONES APRENDIDAS Y RECOMENDACIONES

Este capítulo, como corolario de los análisis planteados a lo largo de la evaluación, se ocupa en puntualizar aquellos hechos que pueden tenerse como Lecciones Aprendidas durante la ejecución del Programa CYGA y, simultáneamente presenta un conjunto de sugerencias. Son conclusiones y recomendaciones dirigidas a ICONTEC, a CYGA y al BID a manera de contribución tanto para el funcionamiento de las actividades que pueda abordar CYGA en una etapa posterior a la cooperación por parte del Banco como para el diseño de nuevos Programas de Desarrollo que el BID se plantee en el futuro.

1. **Diseño del Proyecto CYGA.** Una lección que deja CYGA es la altísima conveniencia y la enorme utilidad práctica de contar para el diseño de un Programa con la voluntad y el concurso de quienes serán sus ejecutores. Desde la misma concepción de la idea, pasando por la definición de objetivos, la presupuestación, los elementos organizacionales, etc. Es lo que acertadamente ocurrió con CYGA. Buena parte de las debilidades de muchos proyectos de cooperación nacen en el aislamiento e incomunicación entre quienes acometen el diseño de un programa y los responsables de su puesta en práctica.
2. **Promoción Selectiva.** La sensibilización es un elemento fundamental de éxito en los proyectos. Sin embargo, cuando se práctica de manera indiscriminada, como inicialmente ocurrió con CYGA, constituye una pérdida de tiempo, esfuerzo y recursos. Una promoción más sistemática, acorde con los propósitos del programa y atendiendo a criterios de persistencia de los beneficiarios en la totalidad de las etapas del mismo, arroja resultados más eficaces en términos de gestión. En efecto, cuando CYGA comenzó a trabajar con colectivos empresariales como gremios, Cámaras de Comercio, entre otros, vio como la efectividad de la sensibilización se hizo mayor.
3. **Selección de Beneficiarios.** Definir y adoptar unos apropiados criterios de selección de beneficiarios, que sean consistentes con el objetivo de desarrollo que se pretende alcanzar, la naturaleza y particularidades de tales beneficiarios y el tipo de recursos con que se cuenta, es una tarea indispensable no obstante que, paradójicamente, parezca opuesta a los alcances de un esfuerzo masivo de sensibilización. Esta selectividad al detalle evita frustraciones posteriores cuando se vincula a beneficiarios con dificultad para responder a las expectativas del Programa. En buena medida los positivos resultados en implantación de ISO 9000 y certificación de producto se deben a ello y lo opuesto aplica también para las dificultades que tuvo CYGA para interesar las PyMEs en la certificación ISO 14000.
4. **Investigación del Mercado.** Acertó, entonces, el diseño de Proyecto en incorporar entre sus actividades algunas de apoyo al ejecutor para que conociera mejor el mercado que iba a atender, las PyMEs; para que investigara un poco su naturaleza y se preparara para la operación. Un mínimo de investigación de mercado, previa al lanzamiento de servicios empresariales es, definitivamente, una buena práctica a replicar.

5. **Cooperación Inter-institucional.** CYGA rompió algunos paradigmas en ICONTEC. El instituto, gracias al Programa, aprendió a trabajar más en cooperación con otras entidades de desarrollo empresarial, públicas, privadas, nacionales, locales e incluso internacionales. Y, en general, se lograron buenos resultados trabajando en equipo. Ahora que termina el Programa, ICONTEC y lo que quede de CYGA no deberían dejar perder esa costumbre, ni los aliados, personas e instituciones, que hicieron posible esa cooperación.
6. **Diseño de Servicios desde la Demanda.** La estructura organizacional de ICONTEC muestra una lógica orientada desde la oferta. Su actividad tradicionalmente se ha originado en la normalización, pasando por la información y la capacitación (como actividades de apoyo) y concluye en la certificación. Con CYGA, ICONTEC tuvo oportunidad de transitar el camino contrario, que es el predominante en el mundo competitivo de hoy; es decir, diseñar los productos o servicios desde la demanda, atendiendo a las necesidades específicas de sectores, regiones o comunidades. Así lo demostró CYGA con múltiples iniciativas tales como el Sello “Hecho a Mano” para el sector artesanal, o aportando toda clase de ideas y recursos a un Programa de Desarrollo de Proveedores en Barrancabermeja o llevando el mensaje de los Sistemas de Gestión a Fundaciones de ayuda social. Todo esto requirió flexibilidad, capacidad de adaptación, voluntad de aprender y mucho interés en llevar el ICONTEC y sus actividades a las PyMEs y no sentarse a esperar lo contrario.
7. **Hacia un Portafolio de Servicios de Desarrollo Empresarial para la PYME.** CYGA deja a ICONTEC la experiencia de cómo formular servicios diversos para la PyME. En actividades como investigación, capacitación, asesoría, consultoría, certificación, normalización, información y promoción comercial, hay un conjunto de elementos con los que ICONTEC podría profundizar la formulación de productos específicos para las PyMEs ya en el sector agropecuario, en el comercio, en los servicios de distinta índole. Evidentemente normalización y certificación son un eje en torno al cual puede darse la definición de ese portafolio, pero no son de ninguna manera una camisa de fuerza.
8. **Consultoría, elemento clave del Portafolio.** Desde la perspectiva de los empresarios, el Programa tiene una muy adecuada mezcla de componentes: selección, sensibilización, formación, asesoría y auditoría. Entre estos elementos, el mejor valorado por los empresarios es la asesoría en la implantación de los sistemas de gestión (rol que correspondió a los consultores). Sin embargo, uno de los elementos que mejor califican de la implantación es el seguimiento y comunicación por parte del Programa. He acá la índole de la combinación que cabe esperar entre los consultores y el ICONTEC/CYGA.
9. **Apropiación Institucional de la Experiencia CYGA.** Sin duda el objetivo de equipar a ICONTEC de unas capacidades institucionales para determinar las necesidades de las PyMEs y brindarles respuestas desde el ámbito de sus capacidades técnicas, se cumplió cabalmente. A ello contribuyó CYGA de modo sustancial. Pero es necesario que esa experiencia vaya más allá de la Unidad Ejecutora y sea apropiada de manera estable, permanente y dinámicamente constructiva por todas las áreas del Instituto, incluso la

administrativa. De lo contrario se perdería mucho de lo que CYGA permitió capitalizar. Es preciso que la alta dirección del Instituto aborde este asunto de manera sistemática.

10. **“Empaquetar el Know How”.** En torno a CYGA se desarrolló un buen número de conferencias, manuales, folletos, libros, procedimientos, etc, pensados en la PyME. Tales elementos bien podrían ser la base de una línea de productos con identidad propia dentro de ICONTEC, que se distingan de los productos tradicionales del Instituto y cuya presentación, difusión y comercialización obedezcan a canales especializados. Exactamente lo mismo, con productos específicos para ellos, puede decirse de los consultores como cliente potencial de CYGA. Incluso todo esta es una oportunidad para hacer transferencia de tecnología a programas o entidades similares en el exterior.
11. **La Importancia del Trabajo Por Proyectos.** ICONTEC muchas veces trató de trabajar por proyectos; incluso intentó normalizar la gestión en esta modalidad, sin resultado. CYGA ha sido una gran experiencia acerca de metodologías de trabajo por proyectos. Ahora ICONTEC está mejor organizado para ello, para formular propuestas, para competir con ellas, para buscar recursos. El nuevo proyecto BID posiblemente habría sido traumático sin la experiencia adquirida en la ejecución del CYGA; esta es una fortaleza que debe preservarse y cultivarse como permanente habilidad institucional.
12. **Los Consultores: Nuevos Aliados para ICONTEC.** CYGA brindó a ICONTEC una oportunidad única de proveer formación y desarrollo a un grupo de consultores en sistemas de gestión, brindando un cierta homogeneidad de criterios, oportunidades para la relación de colegaje entre ellos, para el mercadeo por parte de empresas establecidas de consultoría y en fin, formando una masa crítica de consultoría que es favorable a la dinamización de la oferta de servicios de desarrollo empresarial. Esta circunstancia, ameritaría una actitud proactiva por parte del ICONTEC orientada a vincular tales consultores de manera más formal y sistemática a las actividades del instituto. Potencialmente dichos consultores constituirían el mejor canal de promoción entre el empresariado de las facultades certificadores del Instituto y de todo su portafolio de servicios. Es esta una oportunidad de donde el ICONTEC bien podría sacar jugoso provecho.
13. **Certificación de los Consultores?** No debería olvidarse que los otros destinatarios naturales de las actividades CYGA son los consultores y que a ellos CYGA ha dedicado esfuerzo y recursos. Muchos consultores, aún cuando sean individuales, funcionan como muy pequeñas empresas que también deben ser competitivas y aplicar aquello que predicán con sus clientes. Otras entidades no especializadas en normalización –como la Cámara de Comercio de Bogotá- han incursionado, sin mucho éxito en intentos de certificación de la consultoría ¿Por qué no hacerlo ICONTEC?. Sería este otro significativo aporte al fortalecimiento de la oferta de servicios profesionales de apoyo empresarial.

14. **Y los Auditores Externos....a ICONTEC?** El Programa CYGA calificó un grupo de profesionales externos al ICONTEC en auditoría de sistemas de gestión. En el contexto del Programa, estos aumentaron su experiencia y calificaciones profesionales; contribuyeron a ampliar la cobertura geográfica del Instituto e incluso su alcance sectorial; sin embargo, este no previó un mecanismo para permitirles su incorporación al núcleo de profesionales que auditan en su nombre a las empresas como requisito para la certificación; es decir, no los admitió en el llamado "Plan Carrera" con el que la entidad incorpora y califica a sus auditores. Esto además de frustrante para esos profesionales, implica un desaprovechamiento de sus capacidades, las cuales bien pueden ser de la mayor utilidad para el ICONTEC en el futuro inmediato. Por lo tanto es recomendable que la entidad diseñe, pruebe, promueva, divulgue y ponga en práctica una política de relación institucional con esos profesionales.
15. **A Certificar el CYGA.** Una prueba clara de consistencia no solo con su origen en ICONTEC, sino con las ejecutorias que ha alcanzado a la fecha, sería que CYGA fuera un servicio o entidad certificada. Primero porque hay ya muchos elementos en el haber del Programa que facilitarían este propósito pero, además, porque ello, al igual que lo es para las PyMEs, sería una herramienta muy poderosa de promoción comercial para la nueva entidad CYGA.
16. **Certificación y Competitividad Regional.** CYGA ratificó el aserto de que fuera de las grandes ciudades y aparte del sector industrial hay muchas oportunidades para la prestación de servicios de apoyo empresarial. CYGA influyó en el cambio de paradigmas en el sector empresarial de algunas ciudades apartadas del país; sirvió de pivote para que las entidades regionales cooperaran más entre sí, fortaleció la oferta privada de servicios de consultoría, en fin, acercó a las regiones un conjunto de herramientas favorables a la competitividad empresarial. Esta es, por tanto, un área de oportunidad para actividades como las que ahora o en el futuro se proponga CYGA
17. **La Normalización: Servicio Empresarial, más que Función Pública.** CYGA deja a ICONTEC la experiencia de que la Normalización puede concebirse no solamente como una pasiva función pública delegada por el Estado sino, más bien, como un servicio al sector empresarial con funciones de promoción del comercio, impulso a la transferencia de tecnologías y ayuda a la cooperación inter-empresarial. Quedó demostrado que ICONTEC sí puede tener la iniciativa en muchos esfuerzos de normalización y no solo, como ha sido tradicionalmente, esperar a que se los planteen.
18. **La Certificación: no un fin sino un Medio para las Empresas.** Algunos proyectos específicos realizados por CYGA mostraron que si bien la certificación es de gran interés para el empresario, lo es mucho más cuando va atada a nuevas opciones como una posible licitación conjunta o una alianza con un colega extranjero o una posible exportación. El SGC y la Certificación son buenos, pero tanto mejor, si conducen a nuevos negocios. Esta es una consideración a tener en cuenta en el diseño de nuevos proyectos. Este comentario, además ratifica la opinión general acerca del vacío que tuvo el proyecto en su diseño, al no incluir la certificación como una de sus actividades.

19. **ICONTEC: Juez o Aliado del Empresario PyME?** En la mente de los empresarios, PyMEs ha rondado la idea de ICONTEC “como un policía”, tal como lo expresó uno de ellos. Una entidad que en nombre del gobierno quiere meterse en las empresas a ver si están haciendo bien las cosas. El CYGA ha contribuido a desdibujar esa idea. Los empresarios ahora ven el Programa como una entidad de servicio y ayuda a la Pequeña Empresa; como un asesor o como un aliado. Es este un activo que el Instituto no debería perder de ninguna manera y en ello es preciso construir respuestas novedosas, creativas y sistemáticas a las necesidades de las PyMEs.
20. **Un ICONTEC más Flexible y Ágil.** La circunstancia de que CYGA estuvo más en contacto con las PyMEs que cualquiera otra área de ICONTEC y la necesidad de atender los diversos requerimientos de variados sectores empresariales, regionales y sociales hizo que la vocación del Programa de trabajar por proyectos, tuviera que permear al ICONTEC como un todo. Las distintas áreas fueron acostumbrándose a trabajar más articuladamente, a verse mutuamente unas como cliente de las otras y a atender más pronto ciertos requerimientos del entorno. Todo esto tuvo manifestaciones que hicieron al empresario mejorar su opinión sobre ICONTEC.
21. **Delegar la Gestión Financiera?** No existen evidencias de que la contratación de una entidad como la OEI, a instancias del Convenio BID-ICONTEC, haya aportado a CYGA un valor agregado operativo especialmente considerable, superior a lo que el propio ICONTEC hubiera podido hacer en la gestión de recursos, tal como lo hacen los demás ejecutores de programas de cooperación. Quizá lo positivo es que esta experiencia contribuyó en algún grado a generar la decisión de dotar de estructura institucional propia al Programa.
22. **Corporación CYGA: El Reto de Capitalizar los Logros.** Es un hecho que ICONTEC ha tomado la decisión de institucionalizar CYGA creando una Corporación. La idea es dotar a CYGA de personería jurídica, patrimonio propio y autonomía administrativa, lo cual parece razonable a condición de que este cambio ocurra sin solución de continuidad organizacional y administrativa; sin necesidad de comenzar innecesarias “curvas de aprendizaje”, sin perder las capacidades ganadas en el equipo humano hasta ahora a cargo del Programa y, sobre todo, sin que se diluyan las bondades de estar “bajo la sombra de ICONTEC”. Es preciso que no se genere la paradoja de que justo cuando el Instituto aprende de la experiencia de orientarse hacia la PyME, se desprenda del mecanismo que se la generó. En estas materias, más allá de competencias técnicas, es imprescindible el cuidadoso concurso de la alta dirección de la entidad.
23. **Preservar las fortalezas en la Operación Regional.** Frente a otros ejecutores de proyectos que son federaciones, confederaciones o alianzas y que por lo tanto no tienen autoridad efectiva sobre sus operadores regionales, ni unidad operativa, administrativa o

presupuestal, ni una línea definida de responsabilidad y que, por tanto, dependen de la “buena voluntad” de estos, ICONTEC tiene indudables ventajas operativas: oficinas propias en las principales ciudades del país, una sola Junta Directiva, un solo Director Ejecutivo, responsabilidades definidas y demás ventajas que todo esto conlleva ¿Contará la naciente Corporación CYGA con esas ventajas?

24. **Consolidar el Uso de Sistemas de Información.** De sobresaliente se puede calificar el uso que CYGA ha dado a las Tecnologías de Información y Comunicación. Un Sistema Administrativo totalmente habilitado en red; intensivo manejo de Bases de Datos Relacionales; amplio acceso de los usuarios, incluso externos al sistema; diseño de variedad de utilidades de software para fines específicos y uso de Internet para difundir el programa, son algunos de los atributos del Sistema de Información realizado por CYGA. Un valiosísimo recurso que no puede dejarse perder y que debe ser objeto de particular atención en el futuro próximo.
25. **Permanentes Ajustes al Sistema de Formación.** Múltiples y muy razonadas han sido las observaciones, críticas y sugerencias de los empresarios sobre los recursos de capacitación que CYGA ha propiciado. Mayor aplicabilidad práctica, menos academicismo, lenguaje “no tan ladrillo”, otras opciones sobre el uso del tiempo, mayor especificidad sectorial, entre otras opiniones, ameritan un esfuerzo permanente de adecuación metodológica y preparación de docentes, para llegar más certeramente a satisfacer las PyMEs; un esfuerzo que no puede desmayar y en el que es preciso insistir en una práctica más consistente de evaluación y monitoreo.
26. **Adoptar una Cultura de la Evaluación.** No fueron particularmente fructíferas las experiencias del Programa CYGA en el área de la evaluación. A la desmedida complejidad del Sistema de Evaluación propuesto para todos los programas ISO similares al CYGA en América Latina, se unió la ilegitimidad de la evaluación intermedia del Programa realizada por la firma SOLUZIONA y las dificultades operativas y presupuestales para mantener el sistema de evaluación propuesto por el propio CYGA. Nada de lo anterior, sin embargo, es óbice para que CYGA no se plantee y gestione su propio sistema de evaluación no solo de la gestión de programa, como de su impacto los destinatarios. El reto es producir, procesar e interpretar información oportuna y significativa que contribuya a una eficaz toma de decisiones.
27. **PYME e ISO 14000: Desistir o Insistir?** Los efectos del Programa en ISO 14.000 son aun incipientes. A diferencia de ISO 9000 donde no existe una legislación obligatoria de imperativo cumplimiento, la legislación ambiental es exigente, tiene ámbitos tanto nacional como local y su cumplimiento regularmente demanda altas inversiones, la mayoría de las cuales están fuera del alcance de las PyMEs. Adicionalmente, en la medida en que estas se involucren en la adopción de Sistemas de Gestión Ambiental, quedan inmediatamente expuestas a mayores controles burocráticos, lo que le resulta engorroso y costoso. Debe por ello desistir CYGA de actuar en esta materia? Definitivamente no. Principalmente porque lenta pero paulatinamente la certificación ambiental se irá imponiendo como

barrera al comercio. Lo que se impone, entonces, es afinar las estrategias, los métodos, los recursos y las prioridades.

28. **La Estrategia PyME en ICONTEC:** La experiencia, conocimientos, relaciones, habilidades y organización que ganó ICONTEC respecto de la PyME con el programa CYGA constituyen elementos validos para la formulación de una estrategia hacia ese sector empresarial. Sin embargo, aún falta hacerla explícita, documentarla y promover su apropiación por parte de todos las áreas y procesos de la organización.

11. LA EXPERIENCIA DE TRES EMPRESAS CON CYGA

La visita de la evaluación a tres empresas beneficiarias del Programa CYGA brindó la oportunidad de percibir vivencialmente las opiniones y transformaciones que han experimentado como consecuencia de la implantación del SGC y de la certificación ISO 9000. Veamos.

11. 1 El Caso GRANSORI Ltda



Tras unos Buenos años de trabajar como empleado en el área técnica de algunas grandes empresas manufactureras y con el sueño de independizarse, dar rienda suelta a su ingenio y creatividad y asociarse con su buen amigo el señor Granados con el fin de aprovechar algún excedente de liquidez, Rafael Osorio Montañez, decidió en 1988 crear Gransori Ltda empresa que pasó a ser totalmente de propiedad familiar al año siguiente ante el retiro de su socio.

Tras algunos años de ensayo y error en que la empresa produjo artículos tan diversos como válvulas para odontología y medicina, férulas ortopédicas en aluminio y espuma, máquinas de grabado, máquinas para fijar postes, guantes en espuma, pomos faciales y fregadores en espumas, moldes de inyección todo a partir de soluciones ingeniosas creadas por Osorio a problemas que se iba encontrando por ahí.

En busca de oportunidades, Gransori se encontró una importante firma de electrodomésticos con problemas de abastecimiento por falta de oportunidad en la entrega de algunos elementos importados. Osorio aceptó el reto de fabricarlos cumpliendo las estrictas especificaciones técnicas de su cliente, que lo es aun hoy día y de esa manera fue definiendo su negocio como: “la manufactura de diversos materiales adhesivados o no” con la política de: “satisfacer las necesidades de los clientes solucionando problemas acordes con el objeto de la compañía”.

En la actualidad, Gransori Ltda. Es una empresa líder en la fabricación de formas y figuras en diferentes clases de espumas, materiales poliméricos, fibras textiles, corcho y papel, con o sin

adhesivo, destinados a satisfacer necesidades de sellamiento, ajuste y aislamiento térmico y sonoro, principalmente de las industrias: automotriz, de refrigeración y de electrodomésticos.

Excepto Rafael Alberto, el hijo varón de los Osorio Sánchez, en la empresa trabajan el padre, Rafael, como Gerente, la madre, Azucena como responsable de Recursos Humanos y las hijas Ana María en la Dirección Administrativa y Financiera y Liliana en la Comercial y de Servicio al Cliente. Todos a la vez, son dueños y directivos de la compañía.

La circunstancia de que la familia tiene alta incidencia en el manejo de la empresa y, particularmente, el hecho de que todos son profesionales y con al menos un post-grado, ha influido decididamente en el permanente esfuerzo de la empresa por innovar no solamente mediante el desarrollo de productos y servicios sino en la gestión administrativa y financiera.

En ese contexto surgió, a comienzos de 2002, la inquietud para todos de involucrar la empresa en unos procesos formales de gestión de la calidad. “incluso, cuenta Rafael, fuimos a un curso de en el SENA sobre calidad y sabe? Pasaron tres meses para que nos entregaran el certificado de asistencia”. La empresa había aplicado a un Programa del SENA y “se demoraron un montón para luego decir que no clasificábamos en sus criterios”, puntualiza Osorio.

Luego de seguir investigando, los Osorio se encontraron con el CYGA. “Nos llamó la atención que fuera en el ICONTEC”, dice Rafael, porque se trata de una entidad muy reconocida. Según Osorio, lo que los atrajo del Programa es que tiene una oferta muy completa de servicios orientados hacia la certificación que, además, viene con ayuda financiera..... “Es que para las pequeñas empresas el costo es una barrera real a la adopción de procesos de certificación”, afirma.

Gransori Ltda comenzó el proceso con CYGA en junio de 2002. Al curso de formación para empresarios y auditores internos asistieron dos de los hijos Osorio y luego de los trámites de rigor, seleccionaron al consultor Giancarlo Martínez con quién, luego de la formación, iniciaron un trabajo que culminaría con la auditoría en Agosto de 2003 y la certificación ISO 9001 en Noviembre, bajo la categoría: ISO 9001:2000 aplicable para las siguientes actividades: Producción y comercialización de formas y figuras, adhesivadas o no, en materiales poliméricos, fibras textiles, corcho y papel.



Gransori formula su Política de Calidad como una “cultura de trabajo mediante la:

- La satisfacción de las expectativas y necesidades de los clientes con productos acordes a sus especificaciones y usos.
- La optimización de los procesos: comercial, desarrollo, producción, entrega y servicios post-venta que inciden en la calidad del producto a través de su mejora continua.
- La capacitación del personal con el fin de comprometer a toda la organización en la mejora continua de los procesos.

Para el logro de lo anterior se harán todos los esfuerzos y se suministrarán todos los recursos humanos y materiales; de modo que la calidad sea un compromiso permanente de todo el personal"

Osorio se refiere a la Certificación como un hito muy importante en su empresa dentro del esfuerzo por formalizar la gestión que ha venido dándose con la incorporación de sus hijos profesionales a la gestión de la compañía.

Pero además está firmemente convencido de que la empresa ha ganado en solidez estratégica y sentido de su posición en el mercado. Ello es especialmente visible, en su opinión, en la actitud de los clientes hacia la compañía.

Hay cosas que son muy demostrativas de la confianza de los clientes, según lo percibe la empresa. Por ejemplo la confianza que estos depositan en Gransori Ltda para el desarrollo de ideas e innovación en los productos. Incluso, sin ninguna garantía o seguridad, le confían materia prima para que sea procesada allí. Los clientes saben no solo que no se les va a perder sino que no se les dañará y al final tendrán su producto tal como lo necesitan. Desde luego, esa actitud de los clientes se refleja en ventas.²²

No obstante señala Osorio que con un cliente las ventas, después de la certificación, se dispararon en "más de 500% pues acostumbraba a pedirnos 40.000 o 50.000 unidades, luego paso a 250.000 y en el último pedido ordenó 1.000.000 de unidades".

La implantación del SGC impacta en opinión de Gransori Ltda, la totalidad del clima organizacional, del ambiente laboral. La empresa es y se siente más organizada, la gente busca estar mejor capacitada para su trabajo y, en últimas todo ello influye en la productividad general de la compañía.

Para ilustrar el impacto del SGC en algunos de los indicadores de desempeño, Gransori exhibe los siguientes datos, procesados por la Directora del Sistema de Gestión de Calidad.

Indicadores de Desempeño en la Gestión De algunos Procesos en GRANSORI

Direccionamiento Estratégico			
Indicador de Gestión: Acciones tomadas/acciones propuestas por la Dirección.			Valor Ideal 100%
Semestr. I/2003	Semestr. II/2003	Semestr. I/2004	El criterio de este indicador es acercarse cada vez mas al 100%. Se evidencia el cumplimiento de las actividades propuestas en el plan estratégico, el porcentaje faltante corresponde a las actividades planteadas para el segundo semestre del año 2004.
28%	55%	63%	

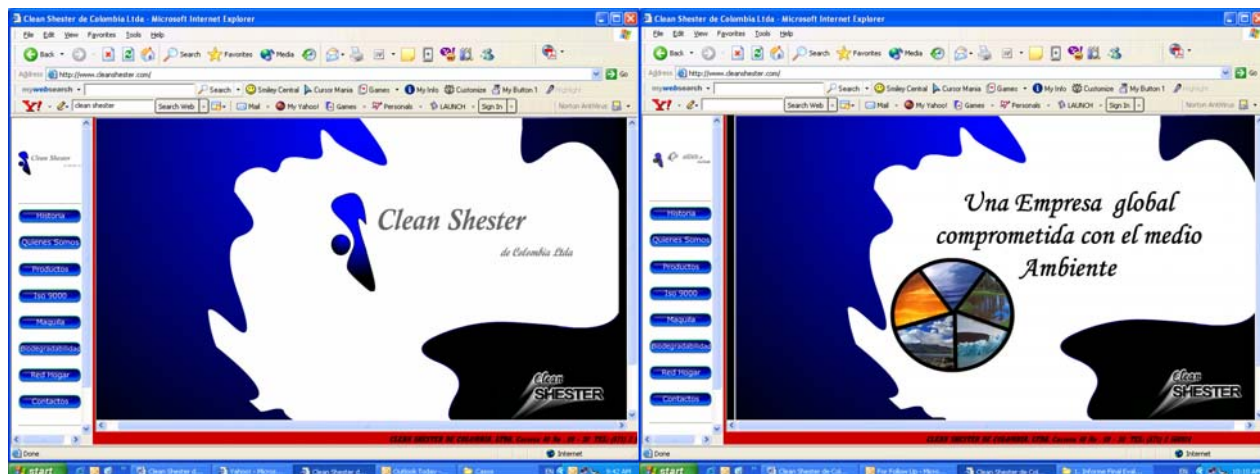
Area Comercial			
Indicador de Gestión: Ventas Mes/Presupuesto Ventas por mes .			Valor Ideal 100%
Semestr. I/2003	Semestr. II/2003	Semestr. I/2004	Se evidencia el crecimiento de las ventas con respecto al Punto de Equilibrio proyectado por la Dirección Administrativa y Financiera, sobre pasándose el 100% durante los dos últimos semestres.
94%	134%	135%	

²² En este como en todos los casos, la gerencia muy amablemente declinó la posibilidad de entregar a este evaluador información contable o financiera con el fin de soportar este documento con algún análisis cuantitativo.

Area de Producción			
Indicador de Gestión: Pedidos Atrasados/Pedidos Despachados .			Valor Ideal 100%
Semestr. I/2003	Semestr. II/2003	Semestr. I/2004	El porcentaje de retrasos en los pedidos se ha disminuido, sin deterioro de la calidad del Producto.
15.03%	5.4%	4.1%	

Finaliza Osorio señalando que los impactos del SGC en la empresa son más que evidentes y que por eso el comité de calidad se ha esforzado por respaldar la mejora continua de todos los procesos de la empresa por medio del apoyo permanente a nivel económico, en cambios organizacionales y compromiso permanente de todos y cada uno de los miembros del comité y de la organización como un todo.

11.2 El Caso Clean Shester de Colombia Ltda.



En 1992 vio la oportunidad en el mercado y se propuso aprovecharla. Con formación de Ingeniero Industrial y varios lustros de experiencia en mantenimiento industrial en sectores diversos como el químico, petroquímico, energético, entre otros, Horacio Antonio Figueredo reconoció las dificultades que estaban atravesando esas compañías por abastecimiento en calidad y precio de los productos para mantenimiento y se propuso darles respuesta. Nace en esas circunstancias Clean Shester de Colombia Ltda; en realidad, una microempresa que se dedicaría al mantenimiento industrial e institucional.

Desde una muy modesta organización con toda la responsabilidad a cargo de Figueredo, la empresa va pasando por períodos de expansión, consecución y retiro de socios y paulatino posicionamiento en el mercado..... “Un crecimiento bueno pero muy desordenado” en palabras de Kathy la joven profesional hija de Figueredo quien está a cargo del Sistema de Calidad de la empresa a propósito de su tesis de grado para optar el título de Administradora de Empresas en la Universidad de la Sabana que, por sugerencia de su padre, la hizo sobre el tema de gestión de calidad.

La empresa ha crecido demasiado. “Cuando llegué acá, indica Kathy, en producción había solo tres muchachos, y actualmente hay seis en planta; quince en la fuerza de ventas; tenemos gerente financiero, la empresa ha crecido, cuando yo llegué solo había jefe de producción, ahora tenemos directora técnica que es la que maneja todo el control de calidad, producto no conforme, todo eso... tenemos Director de Producción que es el que maneja todo lo de producción y operaciones y en total 35 empleados. En nuestra planeación estratégica, que hicimos ahora en enero, tenemos planeado buscar otra bodega o casa..., estamos buscando también financiación por Bancoldex, que nos den crédito porque realmente nos quedó demasiado pequeña la planta”

Por qué les interesó la certificación? “Pues comenzó, realmente por presión por parte de la Nacional de Chocolates que es nuestro cliente estrella. Qué les venden a ellos? Nosotros le vendemos shampoo de manos, limpiadores de piso, de maquinaria, le hacemos tratamientos de agua allá también nuestra directora técnica va mensualmente. Para nosotros es un cliente que es de nuestros mejores, no solo por que nos compran mensualmente una buena cantidad sino

porque el pago es igual de cumplido, indica Kathy. Las grandes empresas presionan mucho a Shester por estándares y normas pues para ellos es cuestión de seguridad y de su propia calidad.

Shester empezó el proceso de certificación con CYGA en 2001 y se trató de una experiencia un poco complicada porque había mucha desorganización por lo nuevo el Programa CYGA. Shester avanzó, no obstante que se presentaron dificultades para obtener apoyo financiero del Programa en la parte de certificación. Finalmente en 2002, obtuvo del ICONTEC la certificación ISO 9000: 2000 y más tarde obtendría certificaciones de Biodegradabilidad de sus productos, lo cual es muy atractivo en el mercado.

La empresa define su POLITICA DE CALIDAD como la de "Satisfacer plenamente las necesidades y requisitos del cliente a través de un excelente servicio y control del producto terminado, mejorando continuamente la eficiencia y eficacia del Sistema de la Gestión de la Calidad, actualizando y comercializando una mayor gama de productos".



Los principales cambios que la empresa ha experimentado como producto de la certificación son en materia de organización interna, pues aprendieron a planear, como un ejercicio permanente que da fundamento al Sistema de Gestión de Calidad.

En la administración de la fuerza de ventas ha habido cambios significativos pues los vendedores no estaban acostumbrados a documentar su trabajo o el tipo de contactos o relaciones con los clientes. Han aprendido que llevar registros y estadísticas de su trabajo les beneficia en cuanto a su remuneración.

La relación con los clientes, de acuerdo con Figueredo, han ganado en confianza aunque los grandes ahora nos están presionando es por la certificación ISO 14000. De hecho, el año pasado tuvieron que cambiar un vehículo de reparto para satisfacer las exigencias de un cliente que ya está certificado ISO 14000.

El impacto del SGC en Shester es tan significativo que después de obtener la ISO 9000, la propia Kathy Figueredo está ayudando al consultor que estuvo a cargo de la implantación del SGC en Shester, el Ingeniero Gonzalo Salcedo a certificar otra empresa.

Para determinar el desempeño del Sistema de Gestión de Calidad, se toman algunos datos del Informe de la Directora del Sistema de Calidad a la Gerencia, en fecha 17 de enero/2004, en algunos de cuyos apartes se lee:

Rechazos:

En este segundo semestre del año el índice de rechazos por servicios disminuyó con respecto al primer semestre del año, de 3,33% a 0%. El promedio del porcentaje de rechazos por materias

primas disminuyó teniendo en cuenta que en el primer semestre del 2003 se obtuvo un resultado de 0,45% y de Julio a Diciembre se obtuvo 0%. El promedio del porcentaje de rechazos de producto en proceso aumentó de 0,09% a 0,11%.

En Octubre de 2003 hubo un rechazo de producto en proceso del S-394 Desengrasante Gel del cliente, ya que el producto se agitó mecánicamente y dejó apariencia con burbujas. En Diciembre de 2003 hubo un rechazo de materia prima Este no alcanzó a entrar a almacén.

En los tres casos se cumplió con la meta esperada de < 3%.

Cientes nuevos:

El promedio del porcentaje de clientes nuevos no superó la meta esperada del 10%, ya que se obtuvo un resultado de 9,13% en el segundo semestre del 2003, pero realmente es una cifra aceptable teniendo en cuenta lo que ésta significa en las ventas.

Lo ideal es seguir aumentando este porcentaje creando incentivos para los asesores comerciales. Sin embargo hay que tener en cuenta que uno de los motivos por el cual se creó el cargo de Directora de Servicio al Cliente es precisamente para aumentar el número de clientes nuevos y por ende aumentar las ventas.

El 16 de Enero de 2004 se realizó una reunión con el departamento de ventas, dejando establecido un nuevo incentivo, el cual consta de alcanzar las proyecciones personales realizadas (1% en ventas de pinturas generales y un 3% en ventas de productos Clean). Con este incentivo se busca motivar a TODOS nuestros Asesores Comerciales y así mejorar continuamente el índice del proceso relacionado con los clientes.

Reclamos:

En la última revisión gerencial (Julio 2003) se redujo la meta esperada para los reclamos en aerosoles de 5% a 3%. El porcentaje del segundo semestre del 2003 disminuyó con respecto a del primer semestre, de 1,65% pasó a 1,01%. Es decir se está cumpliendo con la meta esperada (< 3%).

En la devolución de productos a granel se cumplió con la meta esperada (< 3%) ya que se obtuvo 0,24%. Se disminuyó el porcentaje con respecto al primer semestre (1,19%). Actualmente se encuentra abierto el reclamo de la Universidad Autónoma. El tiempo promedio de respuesta a los clientes es de 4 días hábiles, lo cual hace el proceso efectivo.

Tiempo de entrega a pedidos:

Cabe anotar que anteriormente se llevaba un promedio de tiempo de entrega para productos a granel y en aerosol, pero el departamento de producción y operaciones estableció que es adecuado especificar ambos índices.

En ambos casos se está cumpliendo con la meta esperada que debe ser < a 48 horas días hábiles, ya que en producto a granel se obtuvo 34 horas ($0.7 < 1$) y en aerosol 38 horas ($0.79 < 1$). Esto indica la eficacia del proceso de producción dentro de la organización.

Aun cuando en el corto plazo, los indicadores del SGC están mostrando un positivo desempeño, la empresa sabe que hay algunos cuellos de botella en el camino. El principal de todos es la adecuación de la planta física. Sencillamente ya no hay espacio y lo que sigue es un conjunto de inversiones en esta área.

Al igual que con ISO 9000 en que la expectativa que tenía la empresa era básicamente responder a la presión de los clientes y asegurar que ese mercado no se dañara por la falta de

certificación, aparece ISO 14000 como una ventaja competitiva hoy que más tarde que temprano puede volverse tan vigente que simplemente no tenerla sea una desventaja.

Adicionalmente está el reto de ISO 14000. Kathy planea hacer un post-grado de ISO 9000 y 14000 y aunque las certificaciones de biodegradabilidad son un avance en términos de gestión ambiental, el camino apenas empieza a vislumbrarse.

11.3 El Caso de Salsamentaria Vilaseca



En Salsamentaria Vilaseca, la iniciativa de trabajar por la implantación del SGC surgió de una tesis de grado sobre Plantación Estratégica presentada a la Universidad Nacional.....por un Ingeniero Químico!!.. Bueno, en realidad la tesis fue sobre Planeación Estratégica de Tecnología y el caso de estudio pues fue la propia empresa de Juan Ramón Vilaseca, un joven que pertenece a la tercer generación de los Vilaseca, después de su padre Martín, quien es el Gerente de la compañía y de Ramón, el abuelo, un Catalán que en 1944 compró la Fabrika de Conservas La Virginia para dedicarse a la producción artesanal de embutidos tradicionales españoles que en aquella época solo consumían unos pocos en Bogotá.

En 1972, bajo la conducción de Martín y tras la muerte de su padre, la fábrica cambió su nombre por el actual que es Salsamentaria Vilaseca que ha girado su línea de productos hacia gustos más propios del paladar colombiano en sus líneas de chorizos, salchichas, jamones, galantitas, mortadelas y patés, procesando 20 a 3° toneladas al mes de res, ternera, cerdo y pollo.

Como puede imaginarse y lo ratifica Martín, la empresa pasó por décadas de una administración más bien tradicional, muy artesanal y dedicada a satisfacer gustos muy específicos, sin atreverse mucho a los mercados masivos. Décadas en las que por supuesto la empresa atravesó altos y bajos, especialmente la muerte de Ramón el abuelo. Pero con la llegada de las nuevas generaciones, los paradigmas van cambiando.

A pesar de varios intentos fallidos y no obstante la calidad de los productos, los supermercados se negaban a comprar los productos Vilaseca hasta que se vinculó a la empresa una persona que había trabajado con la multinacional Plumrose la cual, por cierto, fracasó en Colombia. Esa persona logró abrir las puertas de las cadenas de almacenes y hoy se tienen codificadas 65 referencias en almacenes como Carulla, Éxito, Ley o Pomona.

En estos últimos años, la estrategia de la empresa ha sido la de atender producciones especiales, formulaciones que respondieron a necesidades específicas.....como por ejemplo formularle una hamburguesa a la Pescadería Jaramillo y es en ese contexto de cierta especialización en el que surge la tesis de grado de Juan Ramón, ocupándose de hacer un análisis competitivo de la compañía dentro del sector de embutidos y del papel que para el futuro de la misma

desempeñaría el desarrollo tecnológico planeado. Como es apenas natural, de ese escenario surgirían las normas técnicas y demás estándares de gestión como un paso a seguir.

Luego de explorar posibilidades, Vilaseca se decidió por CYGA en reconocimiento del prestigio que tiene ICONTEC en el sector empresarial....al unísono padre e hijo coinciden en afirmar que la experiencia con el Programa fue sencillamente maravillosa y están muy satisfechos con el trabajo realizado por el consultor Arturo McCormick de la firma SEICO, un proceso que comenzó en Agosto de 2002 y terminó con la auditoría en febrero de 2004 y la certificación ISO 9001:2000, dos meses después.

Todo el proceso de adopción del SGC nos reforzó nuestra orientación hacia la innovación, indican los Vilaseca, pero además nos comprometió en el camino del mejoramiento continuo.....y no solo a nosotros como administración sino a todo el personal de la compañía, algunos de quienes como consecuencia de los paradigmas que propone el Sistema, se dieron cuenta de la necesidad de capacitarse más y se pusieron a terminar su bachillerato.

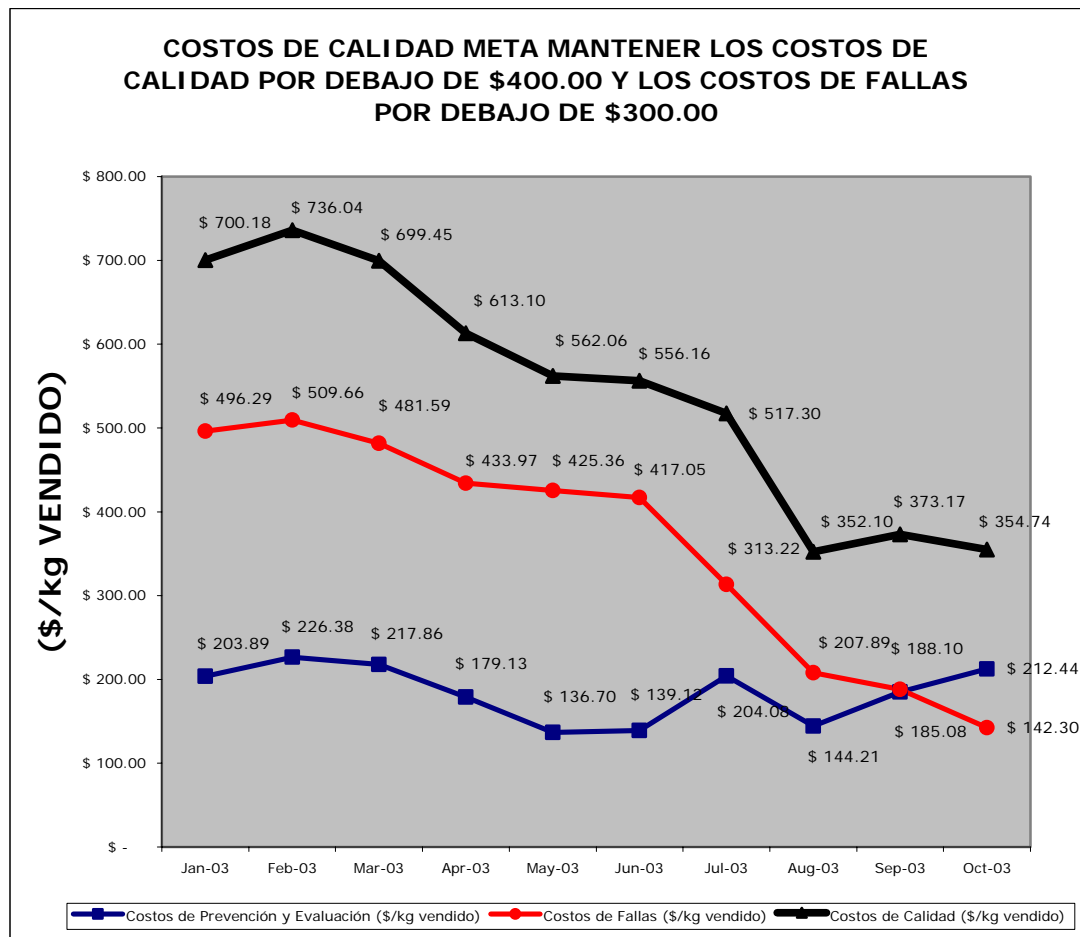
Hoy la compañía se encuentra en el camino de recuperar clientes, potenciar la charcutería especializada, acceder a varios nichos como lo hizo Koller que es el gran competidor. "He querido enfocarme en Calidad. He querido posicionarme en mercadeo fuerte, y hacer frente a otros. Otro problema son las cadenas y surtir sus vitrinas con este buen producto, aunque ellos son ávidos de cosas nuevas. Otro frente es trabajar en exportación, reglamentación, etiquetas, registros, y todo lo que se exige para la exportación. Ser capaces de exportar nuestro producto con la buena presentación e imagen de nuestra empresa. Posibles países como: Aruba, Estados Unidos, y a algunos países de Europa. La perspectiva es grande. Queremos trabajar la página web y posicionar nuestro mercado" afirma Vilaseca.

En su condición de administrador del sistema de calidad, Juan Ramón debe presentar al grupo Gerencial informes periódicos acerca del mismo, tal como el que entregó el pasado 17 de febrero, en el que se lee cómo los objetivos de calidad son los de:

- Realizar entregas eficaces y oportunas
- Mejorar la eficiencia interna
- Lograr la satisfacción del cliente tanto institucional como almacenes de cadena
- Mantener el mejoramiento continuo

La eficiencia interna, por ejemplo, medida por el comportamiento de los costos de calidad ha observado durante 2003 un desempeño en el que las acciones del sistema han sido eficaces, disminuyendo de manera significativa los costos por fallas de calidad y permitiendo aumentar las inversiones en prevención. El informe destaca cómo las acciones tomadas influyen de manera positiva en la eficiencia de la compañía y que la clave de un SGC bien implementado es tener los objetivos de calidad alineados con los objetivos estratégicos de la organización.

El siguiente gráfico muestra el comportamiento de los costos por kilo vendido de producto durante 2003



En este como en los otros indicadores, el informe muestra un desempeño positivo pero todavía mejorable dentro de la idea de fortalecer la práctica, precisamente, del mejoramiento continuo.

Comportamiento de similar naturaleza muestran, por ejemplo, los índices de satisfacción de los clientes de cadena para una meta de 90%, tal como se ve enseguida.

Satisfacción del Cliente Almacenes de Cadena

Atención y Servicio por Parte de la Empresa	ASE	77.78%	Alto
Calidad del Producto	CP	83.33%	Muy Alto
Presentación de Nuestros Productos	PP	72.22%	Alto
Nivel de Cumplimiento de Compromisos	NCC	88.89%	Muy Alto
Atención y Solución a Reclamaciones	ASR	88.89%	Muy Alto
Atención de Nuestro Representante	AAR	77.78%	Alto
Apoyo de Mercadeo	AM	77.78%	Alto
Participación de Eventos	PE	72.22%	Alto
Aceptación del Producto por los Clientes	APC	77.78%	Alto

La conclusión del informe es que aunque han mejorado los indicadores considerablemente, hay que reforzar las acciones necesarias para conseguir esas metas del 90% que se han planteado y

propone a la gerencia un conjunto de medidas, especialmente en materia de formación, tendientes a corregir las causas de ese desempeño menor al esperado.

El balance para la compañía del SGC es muy positivo. Opinan que la certificación es muy importante porque rompe barreras comerciales, abre puertas, pero que lo verdaderamente importante es lo que está en manos de la empresa a partir de la certificación: el reto de mantener los estándares de calidad, apropiar totalmente las prácticas que hacen posible el logro de tales estándares y hacer que la clientela reconozca esas prácticas dándole su preferencia al producto.

ANEXO 1: INSTRUMENTOS CAPTURA DE INFORMACION

Evaluación Final Programa CYGA Guía de Entrevista/Encuesta a las PyMEs

1. ¿Para usted qué es el Programa CYGA?
2. ¿Cuáles fueron las razones por las que su empresa decidió implantar el Sistema de Gestión de la Calidad? (o el Sistema de Gestión Ambiental?)
3. ¿Cuáles han sido los mayores beneficios que su empresa ha obtenido de la implantación del SGC o CGA?
4. ¿Cuáles fueron los mayores obstáculos o dificultades para la implantación del SGC o CGA en su empresa?
5. ¿Cuáles fueron los factores que más facilitaron la implantación del SGC o CGA en su empresa?
6. ¿Cuál es su opinión sobre la agilidad del Programa CYGA en términos de trámites, requisitos y procedimientos?
7. ¿Qué aspectos de la capacitación que recibió del programa CYGA fueron más importantes para usted?
8. ¿Cuál fue el mayor cambio que tuvo su empresa como consecuencia de la consultoría contratada para la implantación del SGC?
9. Su empresa ya obtuvo la Certificación ISO 9000/14000 y ahora qué?

Evaluación Final Programa CYGA
Guía de Entrevista/Encuesta a las PyMEs

1) Nombre: _____ 2) Genero: M ☐ F ☐
3) Edad: _____ 4) Funcionario ☐ Socio ☐ Gerente ☐
5) Tiempo en la Actividad: _____ 6) Cargo en la empresa: _____
7) Nivel Educativo: Primario ☐ Secundario ☐ Técnico ☐ Universitario ☐

8) Nombre de la Empresa: _____ 9) Ciudad: _____
10) No de Empleados: _____ 11) Rama o Actividad: _____
12) Principales Productos: _____
13) Mercado: Local ☐ Regional ☐ Nacional ☐ Exportación ☐

1. Los servicios del Programa CYGA, a su juicio son:
 - a. Excelentes ☐ Buenos ☐ Regulares ☐ Deficientes ☐
2. La calidad de los Auditores vinculados al Programa CYGA, según su opinión es:
 - a. Excelente ☐ Buena ☐ Regular ☐ Deficiente ☐
3. La calidad de los Consultores/Formadores vinculados al Programa CYGA, según su opinión es:
 - a. Excelente ☐ Buena ☐ Regular ☐ Deficiente ☐

4. A continuación se mencionan algunos posibles efectos que pudo haber tenido la implantación de un SGC ☐ o de un SGA ☐ en su empresa.

Por favor califique de 0 a 5 el efecto del Programa en su empresa, de acuerdo con la siguiente escala:

5 = efecto muy alto; 4 = efecto alto; 3 = efecto medio; 2 = efecto bajo; 1 = efecto nulo; 0 = efecto negativo.

Si en su caso un efecto determinado no aplica, no otorgue ninguna calificación.

1. Mejor ambiente laboral	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	0 <input type="checkbox"/>
2. Mayor rentabilidad	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	0 <input type="checkbox"/>
3. Nuevos clientes	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	0 <input type="checkbox"/>
4. Incremento en la producción	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	0 <input type="checkbox"/>
5. Incremento en las exportaciones	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	0 <input type="checkbox"/>
6. Disminución de desperdicios	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	0 <input type="checkbox"/>
7. Disminución de devoluciones	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	0 <input type="checkbox"/>
8. Disminución de productos defectuosos	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	0 <input type="checkbox"/>
9. Disminución de quejas y reclamos	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	0 <input type="checkbox"/>
10. Disminución en costos de producción	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	0 <input type="checkbox"/>
11. Aumento en las ventas	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	0 <input type="checkbox"/>
12. Producción más limpia	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	0 <input type="checkbox"/>
13. Menor impacto ambiental	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	0 <input type="checkbox"/>
14. Mayor cumplimiento de normas ambientales	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	0 <input type="checkbox"/>

Evaluación Programa CYGA
Grupos-Foco con Consultores y Auditores Externos

Sesión de Preguntas

1. ¿Qué motivos tuvo para vincularse al Programa CYGA?
2. ¿Qué beneficios ha obtenido de su vinculación al programa CYGA?
3. ¿Podría identificar entre la formación recibida del Programa CYGA y la de otros Programas?
4. ¿Cuál es el aspecto del Programa CYGA que ha influido más en su formación profesional?
5. ¿La formación y experiencia adquirida con el Programa CYGA, lo ha dejado habilitado para ejercer independiente actividades de consultoría en sistemas de gestión de calidad ISO 9000?
6. ¿Cuáles fueron las mayores dificultades que encontró en las PyMEs para implantar sistemas ISO 9000? Cuales las mayores facilidades?
7. En su opinión cuál es el impacto que ha tenido en las PyMEs la implantación de Sistemas de Gestión de Calidad?
8. ¿Qué aspectos se podrían ser mejorados en los servicios que brinda a las empresas el Programa CYGA?

Evaluación Programa CYGA

Grupos-Foco con Consultores y Auditores Externos

1) Nombre del consultor o Empresa: _____ 2) Ciudad: _____

3) Sociedad ☐ Individuo ☐ Nombre: _____

4) Nivel Educativo: Profesional ☐ Múltiple título ☐ Maestría ☐ Doctorado ☐

5) Ocupación principal: Empleado ☐ Ejecutivo ☐ Gerente ☐ Consultor ☐
Profesor ☐ Otro: _____

6) Años de experiencia profesional: ☐

7) Años como consultor ☐

8) Años en consultoría a pymes ☐

9) Número de Contratos de Consultoría en Calidad realizados ☐ , en Barrancabermeja ☐

10) Número de Auditorías para ICONTEC ☐

11) Del Programa CYGA recibió formación sobre

Implantación de normas ISO 9000: 2000 ☐

Implantación de normas ISO 14.000 ☐

Mejoramiento Continuo ☐

Auditoría Interna ISO 9000 ☐

Auditoría Externa ISO 9000 ☐

Auditoría Externa ISO 14000 ☐

11) La capacitación que recibió del Programa CYGA, según su opinión fue:

Excelente ☐ Buena ☐ Regular ☐ Deficiente ☐

12) La calidad de los docentes del Programa CYGA, según su opinión es:

Excelente ☐ Buena ☐ Regular ☐ Deficiente ☐

13) Considera que los siguientes factores son ventajas para proveer consultoría a las pymes?.

Califique de 1 a 4 donde 1= no es una ventaja, 2 = pequeña ventaja, 3 = mediana ventaja, 4 = gran ventaja

13.1) Son un mercado en permanente formación	1	2	3	4
13.2) Son más permeables a las recomendaciones	1	2	3	4
13.3) Se pueden atender en grupos	1	2	3	4
13.4) Tienen una actitud más favorable al cambio	1	2	3	4
13.5) El efecto de la consultoría en tales empresas es más inmediato	1	2	3	4
13.6) Exigen consultoría menos especializada	1	2	3	4
13.7) Se puede atender más empresas, más frecuentemente	1	2	3	4
13.8) Reciben más ayudas para acceder a servicios de desarrollo empresarial	1	2	3	4

14) Considera que los siguientes son obstáculos a la demanda de consultoría por las pymes?.

Califique de 1 a 4 donde 1= no es un obstáculo, 2 = pequeño obstáculo, 3 = mediano obstáculo, 4 = gran obstáculo

14.1) Las pymes carecen de experiencia trabajando con consultores	1	2	3	4
14.2) Las pymes no tienen capacidad de pago de consultorías	1	2	3	4
14.3) Las pymes desconfían de los consultores	1	2	3	4
14.4) Las pymes carecen de habilidades para seleccionar consultores	1	2	3	4
14.5) Las pymes carecen de capacidad económica para implementar las recomendaciones	1	2	3	4
14.6) Los empresarios pymes poco gustan compartir información de su empresa	1	2	3	4

A continuación, se indican algunos de los posibles efectos del programa GYGA en su actividad como oferente de servicios de auditoría/consultoría en Sistemas ISO 9000

Por favor califique de 0 a 5 el efecto del Programa en su caso, de acuerdo con la siguiente escala: 5 = efecto muy alto; 4 = efecto alto; 3 = efecto medio; 2 = efecto bajo; 1 = efecto nulo; 0 = efecto negativo.

1. Mayor demanda por mis servicios	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	0 <input type="checkbox"/>
2. Mayores ingresos por consultoría	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	0 <input type="checkbox"/>
3. Más clientes de PyMEs	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	0 <input type="checkbox"/>
4. Mejor calidad de mis servicios	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	0 <input type="checkbox"/>
5. Tengo más competidores	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	0 <input type="checkbox"/>
6. oportunidades de Trabajo con ICONTEC	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	0 <input type="checkbox"/>
7. Oportunidades de Trabajo con otras certific.	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	0 <input type="checkbox"/>

Evaluación Final Programa CYGA
Guía de Entrevista Director Ejecutivo de ICONTEC

1. Cómo describiría y calificaría la importancia del Programa CYGA para ICONTEC
2. Qué impacto le atribuye al Programa CYGA sobre la PyME colombiana
3. De qué manera los servicios del Programa CYGA han mejorado las condiciones de la PyMEs para acceder a los mercados extranjeros?
4. Mejoró la calidad de los productos de las empresas donde fueron implantados nuevos sistemas de gestión por el Programa CYGA?
5. Como consecuencia del Programa CYGA, fortaleció el ICONTEC su capacidad institucional para ofrecer servicios de formación, asistencia técnica, auditoría y certificación en gestión ambiental?
6. Cómo queda la política institucional de ICONTEC sobre prestación de servicios de asesoría para la implantación de SGC y SGA, luego de la experiencia con el Programa CYGA.
7. Desarrolló un grupo de profesionales nacionales entrenándolos en implementación de sistemas de calidad, medio ambiente y mejoramiento continuo?
8. Como consecuencia del fortalecimiento en la oferta de servicios de asesoría, auditoría y formación en sistemas de gestión de calidad, del medio ambiente y mejoramiento continuo se han reducido dramáticamente los gastos de implantación de tales sistemas en las PyMEs?
9. Fortaleció el Programa CYGA la coordinación entre programas dirigidos al mejoramiento de la calidad y competitividad de las PyMEs y productos colombianos?
10. Como consecuencia del Programa CYGA se fortaleció la presencia del ICONTEC dentro del Marco Institucional de la Protección Ambiental en Colombia?
11. Cuenta el ICONTEC con una estrategia definida de atención en sistemas de calidad y gestión ambiental dirigida específicamente hacia las PyMEs? En qué consiste?
12. Está preparado ICONTEC para replicar el Programa CYGA en otros sectores económicos colombianos y en otros países latinoamericanos?
13. Puede afirmarse que existió una red institucional ICONTEC, SENA, PROEXPORT, ACOPI para el desarrollo del Programa CYGA y coordinación con otros similares, o más bien hubo duplicación de esfuerzos?
14. El Programa CYGA ha ayudado a incrementar el número de asociados del ICONTEC?
15. Como consecuencia del Programa CYGA han crecido los recursos del ICONTEC derivados de mayores aportes por parte de los afiliados a la entidad?
- 16.Cuál es el futuro institucional, programático y financiero del Programa CYGA para los próximos tres años.

Evaluación Final Programa CYGA
Guía Entrevista Directores de Área de ICONTEC

1. Cuál es la importancia de las PyMEs dentro de la misión, organización y funcionamiento de la División de Normalización del ICONTEC?
2. Cuál ha sido la participación de la División dentro de las actividades del Programa CYGA?
3. Qué diferencia ha hecho el Programa CYGA en la misión, organización y funcionamiento de la División de Normalización del ICONTEC?
4. Cuáles han sido las fortalezas y debilidades del Programa CYGA en su propósito de mejorar la competitividad de la PyME colombiana?
5. Cómo describiría y calificaría el impacto del Programa CYGA en las PyMEs
6. Cuáles son las lecciones que se pueden extraer de la experiencia de ICONTEC en la ejecución del Programa CYGA.

Evaluación Final Programa CYGA
Guía Entrevista a Funcionarios de Entidades de Entorno

7. Qué motivó a ACOPI a tomar parte en la concepción y realización del Programa CYGA?
- 8.Cuál ha sido la participación de ACOPI dentro de las actividades del Programa CYGA, cuál de la Presidencia Nacional, cuál la de las Seccionales?
9. Qué diferencia ha hecho el Programa CYGA en la misión, organización y funcionamiento de las actividades de ACOPI?
10. Cuáles han sido las fortalezas y debilidades del CYGA como Programa de Desarrollo Empresarial?
11. Cómo describiría y calificaría el impacto del Programa CYGA en la formación de profesionales en servicios de asesoría y auditoría de gestión de Calidad? Y de Gestión de Medio Ambiente?
12. Cómo describiría y calificaría el impacto del Programa CYGA en las PyMEs, en cuanto a Gestión de Calidad? En cuanto a Gestión Ambiental?
13. Cuáles son las lecciones que se pueden extraer de la experiencia de ACOPI en su participación dentro del Programa CYGA.
14. Comparativamente, qué lecciones ha extraído ACOPI de su participación en otros programas similares de apoyo a la competitividad de las PyMEs?