



	ISO 9000:2000 con 500 participantes. Haber preparado el sistema de información de gestión del programa. Haber contratado una consultoría en planeación estratégica y mercadeo. Haber desarrollado un curso para formadores y auditores ICONTEC en ISO 9000:2000 para 50 personas. Haber montado el banco de datos de formadores y consultores (a diciembre de 2003).
--	--

Key Assumptions Related to the Implementation of Components:	Classification:
1.1. El ejecutor nacional, el SENA y ACOPI llevarán a cabo una labor de convocatoria nacional para la identificación de difusores y promoción del programa.	High
1.2. El ejecutor nacional, el SENA y ACOPI llevarán a cabo una labor de convocatoria nacional para la identificación y selección de la oferta de servicios en ISO 9000 e ISO 14000 (firmas consultoras y consultores individuales).	
1.3. Se dispondrá de los resultados de la consultoría sobre el sistema de normas y certificación de aptitudes.	
2.1. Se dispondrá de indicadores de gestión del programa y de impacto en las PYME's.	
2.2. Se dispondrá de información cualitativa y cuantitativa sobre las empresas que implementarán los sistemas de calidad.	
2.3. Se logrará el vínculo permanente de las empresas beneficiarias durante la ejecución del programa.	

<b>Implementation Progress Summary Classification (IP):</b> (A satisfactory or higher classification indicates, among other things, that the project will be completed during the currently approved disbursement period)	
<input checked="" type="checkbox"/> Highly Satisfactory (HS)	<input type="checkbox"/> Satisfactory (S)
<input type="checkbox"/> Unsatisfactory (U)	<input type="checkbox"/> Very Unsatisfactory (VU)
<b>Briefly explain major factors taken into account to justify the IP Classification based on performance indicators and relevance of assumptions:</b>	
Como se observa en los datos registrados, el organismo ejecutor superó la gran mayoría de las metas previstas dentro del marco lógico del convenio y dentro de los plazos acordados.	
Por otra parte, información levantada por la Representación del Banco durante las múltiples visitas de inspección a varias ciudades del país (entrevistas directas con los coejecutores, los consultores vinculados y las PYME's beneficiarias) y la evaluación externa se ha identificaron claramente los beneficios e impactos en productividad y competitividad derivados de la actuación y servicios ofrecidos por el programa, particularmente en las ventas, incremento de empleo y aumento de la productividad del personal .	
Adicionalmente, como lo muestran los indicadores comparativos internacionales de los diferentes programas que financia el BID/FOMIN en América Latina, el programa CYGA con ICONTEC lidera ampliamente el clúster de proyectos en el área de calidad.	

III. ACHIEVEMENT OF DEVELOPMENT OBJECTIVES (DO)

Development Objectives/Purposes:	Key Performance Indicators:
Incrementar la competitividad y productividad de las PYME's y fortalecer y promover una cultura de la calidad.	1.1. Haber comparado cuantitativa y cualitativamente (ex-ante y ex-post) la gestión y desempeño de las empresas beneficiarias (a diciembre de 2003).
<u>Classification:</u> Probable (P)	1.2. Haber generado un impacto positivo en los indicadores gestión y desempeño de las 375 PYME's beneficiarias (a diciembre de 2003).
	1.3. Haber implantado una cultura de la calidad en las PYME's del país (a diciembre de 2003).
	1.4. Haber generado los suficientes recursos financieros para lograr la autosostenibilidad del programa (a diciembre de 2003).

Key Assumptions Related to Development Objectives/Purpose:	Classification:
1. Se incrementa la demanda (número de PYME's beneficiarias), respondiendo satisfactoriamente al programa, mejorando sus indicadores internos de desempeño y gestión y creando una cultura de calidad permanente.	High

Summary DO Assumptions Classification (AS):	<input checked="" type="checkbox"/> High	<input type="checkbox"/> Low
---	--	------------------------------

<b>Summary Development Objective Classification (DO):</b>	
<input checked="" type="checkbox"/> Highly Probable (HP)	<input type="checkbox"/> Probable (P)
<input type="checkbox"/> Low Probability (LP)	<input type="checkbox"/> Improbable (I)
<b>Briefly explain major factors taken into account to justify the DO Classification based on agreed performance indicators and relevance of assumptions:</b>	
El programa ha diseñado e implementado un modelo exitoso de intervención en empresas de menor tamaño, generando nuevo conocimiento sobre el mercado local, desarrollando capacidades técnicas para ICONTEC, fortaleciendo las capacidades de los proveedores de servicios (consultores individuales y firmas consultoras), lo que a su vez se ha traducido en una mayor proximidad entre los actores y en la reducción de las actitudes de escepticismo e indiferencia de los empresarios frente a los servicios de consultoría en normas ISO.	
Desde el punto de vista de la demanda o empresas beneficiarias, el programa ha incidido en un cambio de cultura gerencial al inducir un modelo de cooperación y asociación estratégica de largo plazo y desmontar el modelo individualista y cortoplacista. Como producto de las intervenciones de consultoría, se han identificado importantes impactos en el desempeño de la productividad de las empresas, particularmente en el incremento de las ventas y la generación del empleo.	
El sistema de información propio del programa, resultados de la evaluación externa y encuentros y visitas efectuadas a varias empresas beneficiarias han permitido identificar la gran aceptación del programa y los positivos impactos en términos de productividad y competitividad.	
Consecuentemente, el programa goza de buen reconocimiento nacional (organismo públicos, organismos privados, consultores y empresarios) en virtud de su labor y resultados obtenidos.	
Durante el mes de septiembre de 2004 se creó la Fundación CYGA, que continuará con el programa y los objetivos hacia el largo plazo.	
Otros impactos derivados son:	
- Aumento vertiginoso en el índice de nuevas PYME's certificadas en Colombia.	
- Se facilitó el acceso de las PYME's a los costos de consultoría y certificación.	

- Se transfirieron conocimientos y habilidades hacia las empresas beneficiarias.
- Se ha propiciado nuevas formas de cooperación inter -empresarial e inter -institucional.
- Se distinguió el mejoramiento de otras variables de gestión en las PYME's (costos y productividad laboral).
- Se proporcionó mayor cualificación de los profesionales relacionados con la calidad.
- Se ha activado el mercado de consultoría para beneficio de PYME's y consultores.
- Se fortaleció la capacidad de servicio de ICONTEC.

IV. OVERVIEW OF PERFORMANCE ISSUES

Check key reasons for Unsatisfactory/Very Unsatisfactory IP Classification or Low Probability/Improbable DO Classification, and reflect in Section V (Current Status and Perspectives) and Section VII (Issues and Actions)		
<input type="checkbox"/> Legislative approvals	<input type="checkbox"/> Supplier/contractor performance	<input type="checkbox"/> Qualified external audit
<input type="checkbox"/> Borrower/executing agency commitment	<input type="checkbox"/> Project/component design	<input type="checkbox"/> National Policy changes
<input type="checkbox"/> Counterpart funding shortfall	<input type="checkbox"/> Contract condition compliance delays	<input type="checkbox"/> Executing agency Policy changes
<input type="checkbox"/> Executing agency institutional capacity	<input type="checkbox"/> Bank efficiency (response delays)	<input type="checkbox"/> Bank Policy changes
<input type="checkbox"/> Community/political opposition	<input type="checkbox"/> Procurement difficulties	<input type="checkbox"/> Lack of monitoring/evaluation system
<input type="checkbox"/> Consultant performance	<input type="checkbox"/> Environmental issues	<input type="checkbox"/> Other:
<input type="checkbox"/> Inter-agency coordination	<input type="checkbox"/> Cost overrun	

V. CURRENT STATUS AND PERSPECTIVES

Briefly explain the status of project execution, by component (Include reference to IP, assumptions and red/yellow flag classification, if applicable)	
1	<p>Se realizaron 113 jornadas de capacitación en 28 ciudades del país con la asistencia de 3.291 personas entre gerentes, mandos medios u otros representantes de 2.241 PYME'S .</p> <p>Se formaron 46 difusores para el programa en el país (en 10 ciudades).</p> <p>Se brindó inducción técnica a 575 empresas y se ha capacitado los auditores internos de estas empresas en ISO 9000.</p> <p>Se realizó un ejercicio de sensibilización en normas técnicas de productos (servicios / manufacturas). Se mantuvo el enfoque logrado en el trabajo conjunto con autoridades de turismo, DITUR y Artesanías de Colombia (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo) y agremiaciones y asociaciones como ACOPI, ACOLVISE, ANATO, ASOCAJAS, ASCOOP y Cámaras de Comercio, entre otros.</p> <p>Se registraron 77 empresas capacitadas en sistemas de gestión ambiental ISO 14000.</p> <p>Otros indicadores clave:</p> <p>Formadores capacitados en ISO 9000 - 251 profesionales.</p> <p>Formadores capacitados en ISO 14000 - 54 profesionales.</p> <p>Auditores de calidad formados - 86 profesionales (gestión ambiental).</p> <p>Formadores en mejoramiento continuo - 80 profesionales.</p>
2	<p>543 PYME's implementaron sistemas de calidad ISO 9000 y/o ISO 14000. De esta cifra, 391 empresas entraron a la fase de pre auditoria. Se certificaron 204 empresas.</p> <p>El proceso de certificación de empresas (en ISO 9000 e ISO 14000) continúa siendo ejecutado con los recursos de contrapartida del SENA (según se acordó en el convenio) y será culminado durante el mes de diciembre de 2004.</p> <p>270 PYME's se registraron para las preauditorías de producto (manufactura / servicio).</p> <p>Se identificaron normas técnicas internacionales requeridas y se divulgaron.</p> <p>Se imprimieron y difundieron las normas internacionales: guía ISO 9000 versión 2000 / ISO 14000 versión 1996.</p> <p>Se rediseñaron los cursos de formación ICONTEC, como estrategia de largo plazo, para continuar trabajando en el segmento de las PYME's.</p> <p>Se estableció y divulgó el plan de transición ISO 9000:2000 para empresas certificadas. El organismo ejecutor se adaptó a la transición de la ISO versión 2000 de manera satisfactoria, presentando un indicador de 5% de empresas que no efectuaron este cambio (95% de éxito). El índice está muy por debajo del que maneja IQNET, el cual llega al 15%.</p> <p>Se llevó a cabo el foro ISO 9000 con la participación de 600 participantes, contando con el apoyo de dos expertos extranjeros.</p> <p>Se mantiene constante alimentación y actualización de las base de datos del clúster BID/FOMIN de programas ISO en América Latina y el sistema de información de CYGA y su página Web.</p>

Mid-Term Evaluation (MTE)	
La siguiente es la lista de retos del programa CYGA hacia el futuro inmediato:	
1.	Es necesario capitalizar los logros del programa a través de la creación de la Fundación CYGA. La idea es dotar a CYGA de personería jurídica, patrimonio propio y autonomía administrativa, con lo cual se garantizará la continuidad organizacional y operativa del programa, sin perder las capacidades técnicas y la credibilidad ganadas.
2.	Es necesario implementar y certificar la Fundación CYGA en ISO 9000. Ello sería prueba contundente de la consistencia entre la prédica, la práctica y los resultados alcanzados a la fecha.
3.	Es necesario empaquetar el know how del programa CYGA. El conocimiento desarrollado sobre PYME's y representado en manuales, libros, documentos técnicos, procedimientos, etc., son la oportunidad para continuar con la misión del programa y/o hacer transferencia de tecnología a programas o entidades similares en el país o en el exterior.
4.	Insistir en la certificación ISO 14000 para PYME's. Lo anterior debido a la creciente exigencia internacional sobre certificación ambiental de las empresas, que como se sabe podría convertirse en una facilidad o en una barrera para el comercio internacional.

<b>Compliance with financial reporting requirements</b>
• Timeliness of submission of audited financial statements
La auditoría externa del programa se llevó a cabo sin novedad dentro de los noventa días siguientes a la fecha del último desembolso (según el convenio).
• Qualified opinions given by external auditors
• Observations of Financial Specialist (include comments on audited financial statements and/or factors affecting development objectives):
La auditoría externa del programa se llevó a cabo sin novedad dentro de los noventa días siguientes a la fecha del último desembolso (según el convenio). En consecuencia, no hay comentarios sobre el particular.
<b>Problems in compliance with other important contractual conditions</b>
El organismo ejecutor viene cumpliendo oportuna y adecuadamente con las cláusulas contractuales establecidas en el convenio.
<b>Comments on the application of cancellation criteria</b>
<b>Sustainability issues / Indicate whether issues are external or internal to the project.</b>
• Institutional development issues
Es evidente que en Colombia se ha abierto un nuevo mercado de consultoría especializada en sistemas de calidad para las pequeñas y medianas empresas, cuya demanda potencial asciende a cerca de 35.000 unidades productivas PYME's. La intervención lograda con el programa y el organismo ejecutor señala que una vez culminado el proyecto con el Banco el programa CYGA tendría asegurada la demanda de servicios.
Igualmente, ICONTEC y la Unidad Ejecutora del programa CYGA han desarrollado metodologías para la adecuada implementación técnica de los sistemas de gestión de calidad y ambiental, a través de la constitución de alianzas institucionales públicas y privadas, lo cual ha permitido también el posicionamiento del programa y por ende su sostenibilidad institucional. Lo anterior que se refleja básicamente en:
a) Participación del programa CYGA e ICONTEC en proyectos nacionales, regionales y locales como los que se están dando con Ecopetrol, cadenas productivas sectoriales, entidades gremiales (ACOPI), Cámara de Comercio, universidades, Codesarrollo, Cornare, PROEXPORT, Pnac, etc.
b) Apoyo a la formación de consultores en otros programas financiados por el BID/FOMIN en Perú y en Nicaragua.
Se vienen diseñando los estatutos y convocando los socios institucionales para la constitución de la Fundación CYGA, misma que dará la sostenibilidad y operatividad del programa hacia el futuro.
Se constituyó la Fundación CYGA (organismo independiente y autónomo) que dará la sostenibilidad y operatividad del programa hacia el largo plazo.
• Financial issues
Mediante el fortalecimiento de la oferta de servicios, el programa ha generado ingresos importantes que servirán para financiar los costos recurrentes del programa una vez finalizado el apoyo del Banco.
A través de las alianzas se ha incrementado la sostenibilidad e impacto del Programa, así:
1.- Convenios de financiación y apoyo a empresas potencialmente exportadoras con recursos y apoyo de Proexport.
2.- Convenios de cooperación con ECOPETROL , Cornare y la Dirección Nacional de Turismo para apalancar recursos y beneficiar a un mayor número de PYMES, así como dinamizar los mercados.
3.- Venta de servicios de formación ICONTEC a otros países ejecutores de programas del Cluster de Programas en Calidad del BID/FOMIN.
4.- Venta de cursos de formación a consultores y a auditores, por parte del programa. Fortalecimiento de la oferta tecnológica.
5.- Formación de nuevas capacidades regionales en materia de consultoría y auditoría en gestión de la calidad y gestión ambiental, lo cual contribuye a la continuidad y sostenibilidad del programa.
Igualmente, ICONTEC y la Unidad Ejecutora del programa CYGA han constituido alianzas institucionales (públicas y privadas) para reforzar el posicionamiento del programa y por ende lograr su sostenibilidad financiera. Efectivamente, se han suscrito convenios con PROEXPORT, ECOPETROL , CORNARE, Dirección Nacional de Turismo y varios organismos nacionales e internacionales.
• Maintenance of works and/or infrastructure:
• Environmental issues
• Other issues that may affect project sustainability
<b>Status of cofinanced/parallel operations (if applicable)</b>

<b>VI. LESSONS LEARNED</b>
<b>Lessons Learned that can be used to improve the design and execution of other operations:</b>
1.- Durante la fase de preparación del proyecto, se sugiere capacitar a los organismos ejecutores sobre normas y procedimientos de adquisiciones vigentes del Banco. Este evento facilitaría la fase de arranque de los programas.
2.- La realización de una difusión ampliada y transparente del programa a nivel nacional y la aplicación de procedimientos eficientes y transparentes en la convocatoria y selección de consultores y PYME's beneficiarias (como la que se llevó a cabo dentro del proyecto) han creado condiciones de confianza hacia el programa, factor que también fortalece el sistema nacional de calidad y la demanda futura.
3.- Durante la fase de preparación de este tipo de proyectos, es indispensable que el equipo de diseño establezca y acuerde conjuntamente con el organismo ejecutor un único mecanismo y metodología de evaluación de impacto en las empresas beneficiarias, con el fin de evitar confusión hacia el interior de las unidades ejecutoras (se generan conflictos), se evita multiplicidad de esfuerzos y de costos en el financiamiento de una misma actividad.
4.- Se ha observado que se generan mayores dinámicas en la ejecución de este tipo de proyectos cuando se involucran un mayor número de actores públicos y privados regionales y se celebran convenios referidos al desarrollo de cadenas productivas sectoriales.
5.- Es de altísima conveniencia y enorme utilidad la 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.
6.- La sensibilización es un elemento fundamental de éxito en los proyectos. Sin embargo, cuando se practica 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.
7.- Definir y adoptar criterios apropiados 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. Esta selectividad 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 a las dificultades que tuvo CYGA para interesar a PYMEs en la certificación ISO 14000.

8.- Acertó 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.

9.- Cooperación inter-institucional: CYGA rompió algunos paradigmas. Aprendió a trabajar más en cooperación con otras entidades de desarrollo empresarial, públicas, privadas, nacionales, locales e incluso internacionales.

10.- Consultoría, elemento clave del portafolio: Desde la perspectiva de los empresarios, el programa tuvo 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.

11.- Apropiación institucional de la experiencia CYGA: ICONTEC cumplió cabalmente. A ello contribuyó CYGA de modo sustancial.

12.- Es necesario capitalizar los logros de un programa exitoso (como el caso de CYGA) a través de la creación de una fundación. La idea es dotar a CYGA de personería jurídica, patrimonio propio y autonomía administrativa, con lo cual se garantizará la continuidad organizacional y operativa del programa, sin perder las capacidades técnicas y la credibilidad ganadas.

13.- Es necesario empaquetar el know how del programa CYGA. El conocimiento pensado sobre PYME's y representado en manuales, libros, documentos técnicos, procedimientos, etc., brinda una oportunidad para continuar con la misión del programa y/o hacer transferencia de tecnología a programas o entidades similares en el país o en el exterior.

14.- La gran meta para este tipo de programas es insistir en la certificación ISO 14000 para PYME's. Lo anterior debido a la creciente exigencia internacional sobre certificación ambiental de las empresas, que como se sabe podría convertirse en una facilidad o en una barrera para el comercio internacional.

15.- 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.

VII. ISSUES AND ACTIONS	
Issue:	Action:
Asegurar los recursos de contrapartida del SENA	<p>Normalizar los desembolsos de contrapartida del SENA y garantizar disponibilidad de los mismos para los años 3 y 4 de la operación.</p> <p><u>Responsible Unit:</u></p> <p><u>Date Action to be taken:</u> 31 Mar 2003</p> <p><u>Completed:</u> Yes</p>