



EVALUACIÓN DE MEDIO TERMINO DEL PROYECTO 83216
Programa de Desarrollo de Proveedores

Proyecto desarrollo de Mipymes para la promoción de la inclusión económica y la competitividad

Informe Final de Evaluación
Producto 5

Elaborado por:
Juan Camilo Montes Pineda

Marzo de 2015

Tabla de contenido

Listado de Acrónimos	3
1. Introducción	4
2. Resumen ejecutivo.	5
2.1. Conclusiones y hallazgos más importantes.....	7
2.2. Recomendaciones principales.	8
3. Propósito de la Evaluación.....	9
3.1. Alcance y objetivos de la evaluación	9
4. Preguntas desarrolladas	10
4.1. Resultados generales del programa.....	10
4.2. Calidad de Vida, Igualdad y Derechos.....	14
4.3. Creación de Empleo e Ingresos.....	16
4.4. Fortalezas y Debilidades del Programa	19
4.5. Eficacia y Eficiencia del PDP	22
4.6. Contribución en Calidad de Productos y Servicios.....	31
4.7. Desafíos del PDP	33
4.8. Sostenibilidad de los resultados	33
5. Pertinencia	38
5.1. Resultados frente al CONPES 3616 de 2009	38
5.2. Resultados frente al Plan Nacional de Desarrollo.....	42
5.3. Resultados frente al Planes Regionales de Competitividad.....	44
5.4. Resultados frente a los Planes Locales de Empleo.	49
5.5. Resultados frente al mandato del PNUD.	50
6. Metodología de la evaluación	54
7. Composición del equipo que participó de la evaluación y competencias	55
8. Productos de la Evaluación	55
9. Línea de tiempo para el proceso de evaluación.....	57
10. Costos.....	58
11. Lecciones Aprendidas	58
12. Conclusiones.....	59

13. Recomendaciones.....	60
13.1. Recomendaciones estratégicas:.....	60
13.2. Recomendaciones Tácticas:	61
13.3. Recomendaciones Operativas:	61
 14. Anexos.....	 61
14.1. Términos de referencia.....	61
14.2. Lista de personas entrevistadas y sitios visitados	62
14.3. Lista de documentos consultados.....	63
14.4. Más detalles metodológicos, como instrumentos de recolección de información, incluyendo detalles de validez y confiabilidad.....	64
14.5. Biodata de los evaluadores	64
14.6. Matriz de evaluación.....	65

Listado de Acrónimos

ANSPE	Agencia Nacional para la Superación de la Pobreza Extrema
BPM	Buenas Prácticas de Manufactura
BPA	Buenas Prácticas Agrícolas
CCB	Cámara de Comercio de Bogotá
CDE	Centro de Desarrollo Empresarial
CRC	Comisiones Regionales de Competitividad
DNP	Departamento Nacional de Planeación
FENALCO	Federación Nacional de Comerciantes
MinCIT	Ministerio de Comercio, Industria y Turismo
MinTrabajo	Ministerio de Trabajo y Protección Social
MIPYMES	Micro, Pequeña y Mediana Empresa
ODM's	Objetivos de Desarrollo del Milenio
OIT	Organización Internacional del Trabajo
PDP	Programa de Desarrollo de Proveedores
PDP – BDP	Programa de Desarrollo de Proveedores Base de la Pirámide
PDP - Clásico	Programa de Desarrollo de Proveedores en Clásico
PGI	Política de Generación de Ingresos
PND	Plan Nacional de Desarrollo
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
PPED	Población en Pobreza Extrema y Desplazada
PRC	Plan Regional de Competitividad
PRODOC	Documento del Proyecto PNUD
SENA	Servicio Nacional de Aprendizaje
SIECPRO	Sistema de Evaluación y Certificación de Proveedores (Desarrollado por el PDP)
UNDAF	Marco de Asistencia para el Desarrollo del Sistema de las Naciones Unidas

1. Introducción

El PNUD - Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo desarrolla desde 2012 en Colombia el Programa de Desarrollo de Proveedores – PDP, iniciativa que busca contribuir a mejorar la competitividad del país y la productividad de sus empresas, integrando redes de proveeduría en flujos comerciales y financieros de carácter global.

Este programa nació hace algunos años liderado por el PNUD México quien desarrolló una metodología con base en experiencias de desarrollo de proveedores en más de 20 países y más de 100 empresas. El Programa de Desarrollo de Proveedores (PDP) fue posteriormente adaptado e implementado por PNUD El Salvador y recientemente se transfiere a Colombia.

Esta transferencia se da al PNUD Colombia en el marco de la estrategia del área de pobreza y desarrollo sostenible que busca potenciar las capacidades productivas de la población en situación de pobreza y vulnerabilidad para que puedan ejercer con autonomía sus derechos y mejorar su calidad de vida.

Con ésta experiencia internacional, el PDP se adapta a la realidad Colombiana haciendo un especial énfasis en usar el mecanismo para aportar a la superación de la pobreza donde el sector privado juega un papel fundamental al vincular en sus cadenas de valor a personas en situación de pobreza y vulnerabilidad como proveedores de productos y servicios. Esta adaptación es denominada Programa de Desarrollo de Proveedores Base de la Pirámide (PDP - BDP).

El PNUD decide realizar una evaluación de medio término del proyecto “Desarrollo de Mipymes para la promoción de la inclusión económica y la competitividad empresarial (ID 00083216)” para cuya financiación durante 2013 se conto con la donación de la Agencia Nacional para la Superación de la Pobreza Extrema - ANSPE y el Ministerio de Trabajo.

De acuerdo a los términos de referencia, con ésta evaluación se busca *“revisar las actividades desarrolladas en el programa y valorar los resultados que se generan en las cadenas y unidades productivas, así como, dar recomendaciones para la implementación de mejoras en las capacidades organizacionales que favorezcan el desempeño y la eficiencia del programa”*.

El período de evaluación corresponde al año 2013, primer año de implementación del programa en Colombia. La fecha del reporte de evaluación corresponde a Marzo de 2015 una vez finalizado el trabajo de cambio que efectuó desde Diciembre de 2014 a Marzo de 2015.

De acuerdo con la metodología aprobada, se realizaron los talleres con las empresas beneficiarias del Programa PDP Base de la Pirámide en 5 ciudades: Barranquilla, Cartagena, Sincelejo, Pasto y Valledupar con la participación de representantes de 27 empresas en total.

Los talleres evolucionaron de acuerdo a la metodología planteada, lo cual permite presentar este informe de las principales observaciones, conclusiones y recomendaciones de las visitas de campo programadas, así como presentación de los hallazgos y recomendaciones.

La realización de los talleres permitió analizar la pertinencia, eficacia, efectividad y eficiencia del Proyecto desde la óptica de los participantes. Así mismo pudo establecer el panorama sobre los alcances del programa y se valoró los resultados que se generó en las empresas.

Para el análisis documental se revisaron los informes de replicabilidad y herramientas del 100% de las empresas participantes (Tanto en PDP BDP como en PDP Clásico) presentadas por los consultores a partir de la información de cada empresa, establecer los resultados durante la ejecución del proyecto en cuanto a ingresos, empleo y demás resultados a partir de las mejoras administrativas implementadas.

Para la evaluación fue contratado Juan Camilo Montes Pineda, con título profesional en Ingeniería Administrativa de la Escuela de Ingeniería de Antioquia (2000) y postgrado en Economía de la Universidad de los Andes. Tienen quince (15) años de experiencia en el desarrollo e implementación de programas de emprendimiento, desarrollo de mipymes y competitividad en entidades colombianas como el MinCIT y SENA y multilaterales como PNUD, OIT y SECAB. Ha participado en varios procesos de evaluación de impacto siendo los mas relevantes los realizados en su paso por el SENA y en la estructuración del programa de extensionismo tecnológico con DNP y el Banco Mundial.

2. Resumen ejecutivo.

Mediante el proyecto “Desarrollo de Mipymes para la promoción de la inclusión económica y la competitividad empresarial (ID 00083216)” se implementó en Colombia el Programa de Desarrollo de Proveedores – PDP – durante el año 2013.

En Colombia el PDP se ejecutó mediante dos modalidades: i) El PDP Clásico orientado al desarrollo de proveedores de empresas tractoras ii) El PDP BDP orientado a empresas en la base de la pirámide.

El Programa de Desarrollo de Proveedores transfiere a las microempresas prácticas de gestión comercial, financiera, técnica y de talento humano que mejoran sus niveles de productividad y competitividad, lo que les facilita encadenarse productivamente con clientes de mayor escala para generar valor compartido y reconciliar el crecimiento económico con el desarrollo social.

El proyecto trabaja bajo el principio de desarrollo de cadenas de proveedores, donde se promueve la creación de redes verticales y horizontales de empresas, lo que trae como beneficio la mejora en la capacidad de respuesta a pedidos, un incremento en los niveles de calidad de productos y servicios, la creación de condiciones para compartir buenas prácticas empresariales e información relevante y una reducción de los costos de transacción, compra y venta de la red en su conjunto.

El PDP opera mediante una metodología replicada desde la experiencia del PNUD en México y El Salvador y adaptada a la realidad Colombiana. Esta metodología consiste en; i) La formación de grupo de consultores mediante un curso especializado; ii) La aplicación de 6 etapas; iii) El uso de herramientas y iv) El uso de un sistema de información de gestión.

Las etapas aplicadas durante el año 2013 fueron:

Etapas	Descripción General
Promoción	Comprende la identificación de microempresas proveedoras de una región determinada junto con sus clientes actuales y potenciales, estos últimos con un perfil más formal e idealmente de mayor escala, quienes pueden ser la base de potenciales encadenamientos productivos. A continuación se define un Líder del Programa en la microempresa, quien será el facilitador de las actividades que conforman la metodología.
Diagnostico	La etapa se soporta en la aplicación de herramientas de diagnostico que permiten identificar la problemática y situación de las empresas proveedoras. Se evalúan aspectos tales como: eficiencia operacional, flujo de efectivo, liderazgo, clima de trabajo, hábitos empresariales y desempeño de las áreas funcionales. Paralelamente se identifican con los clientes aspectos a fortalecer en el proveedor.
Interacción	La Interacción está basada en la comunicación asertiva y el trabajo en equipo entre clientes y proveedor. Por tanto busca la solución a los problemas existentes, concretándose en compromisos de mejora entre las dos partes.
Planes de mejora	Se elaboran Planes de Mejora, para cada una de las empresas proveedoras, los cuales contienen sus problemáticas jerarquizadas según área (mercadeo, finanzas, operaciones y talento humano), causas, estrategias, herramientas, tiempos y presupuestos estimados para resolverlas y responsables.
Implementación	Esta etapa comprende la ejecución de los planes de mejora diseñados junto con el seguimiento periódico para registrar avances de cada empresa, identificar posibles fallas o retrasos y apoyar la solución de dificultades que puedan presentarse.
Replicabilidad	La ultima etapa compara las líneas de base definidas durante el diagnostico con los resultados obtenidos al finalizar la Implantación. Adicionalmente, se realizan recomendaciones a cada proveedor sobre la mejor estrategia para que, de manera autónoma, continúe su proceso de desarrollo empresarial.

Fuente: Documento Metodología del Programa de Desarrollo de Proveedores.

Para el caso del PDP BDP, el tiempo total de la intervención fue de 19 semanas (igual para todas las empresas), distribuidas así: 6 para promoción, 5 para diagnóstico, 2 para interacción, 2 para planes de mejora, 9 para implementación y 1 semana para replicabilidad.

Para el caso del PDP Clásico, el tiempo total de la intervención varió entre 17 semanas (Cumaral) y 36 semanas (Valledupar), distribuidas así: 4 para promoción, entre 4 y 8 para diagnóstico, entre 1 y 8 para interacción, entre 1 y 4 para planes de mejora, entre 8 y 12 para implementación y entre 1 y 4 semanas para replicabilidad.

Estas etapas finalizaban con la presentación de un informe de replicabilidad formulado por los consultores para todas las empresas que participaron en el programa. Este informe permite identificar para cada caso, cual fue el comportamiento de la empresa durante la intervención para los indicadores clave acordados con los responsables de cada empresa.

Durante el año 2013, el PDP se desarrollo en 7 ciudades donde 72 empresas proveedoras finalizaron el proceso, de las cuales 51 participaron en el PDP BDP y 21 en el PDP Clásico. Durante el 2013 participaron 9 consultores (5 para el PDP BDP y 4 para PDP Clásico).

Tabla 2.1.
Empresas participantes en el PDP 2013 por Ciudad
 Número de Empresas

	PDP Base de la Pirámide	PDP Clásico	Total por Ciudad
Barranquilla	12	5	17
Bogotá	0	4	4
Cartagena	9	0	9
Cumará	0	6	6
Pasto	9	0	9
Sincedejo	10	0	10
Valledupar	11	6	17
Total	51	21	72

Fuente: Cálculos propios a partir de informes de replicabilidad

Nota: Se cuenta con informes de replicabilidad de 77 empresas, 5 no finalizaron el proceso (Ver nota metodológica).

La intervención del PDP busca incrementar el nivel de ventas de las empresas proveedoras hacia sus clientes actuales y potenciales mejorando la administración de las empresas para acelerar el logro de las metas familiares.

En ese sentido el objetivo se cumplió, ya que el nivel total de ventas mensuales del grupo de empresas participantes aumentaron un 16,39% al pasar de \$6.237 mill el primer mes a \$7.259 millones en el último mes. El 70,13% de las empresas que participaron en el PDP aumentaron sus ventas.

El PDP continuo su operación durante 2014, se amplió su operación en 23 ciudades donde participaron cerca de 1.200 empresas y 150 consultores fueron capacitados.

2.1. Conclusiones y hallazgos más importantes.

Tabla 2.1.1
Valor total de las ventas mensuales de las empresas participantes PDP
 Valores en pesos

	Mes Inicial	Mes Final	Cambio	Cambio
PDP Base de la Pirámide	173.074.000	289.357.210	116.283.210	67,19%
PDP Clásico	6.063.980.564	6.969.824.147	905.843.583	14,94%
Total General	6.237.054.564	7.259.181.357	1.022.126.793	16,39%

Fuente: Cálculos propios a partir de informes de replicabilidad.

Hallazgo 1 – Comportamiento total de las ventas mensuales en las empresas participantes. El nivel total de ventas de las empresas Mipymes que participaron en el PDP en el período Agosto a

Diciembre de 2013 incrementaron sus ventas en un 16,39% al pasar de \$6.237 mill el primer mes a \$7.259 millones en el último mes.

Hallazgo 2 – Comportamiento total de las ventas mensuales por tipo de PDP. El mayor incrementos en ventas fue obtenido por las empresas que participaron en el PDP Base de la Pirámide con un 67,19% al pasar de \$173.074.000 a \$287.357.210.

Frente al cumplimiento del objetivo por cada empresa, el 70,13% lograr un aumento en ventas (54 empresas), el 2,60% mantuvieron el mismo nivel de ventas (2 Empresas) y el 23.38% disminuyeron las ventas (18 empresas).

Tabla 2.1.2
Evolución de las Ventas por tipo de PDP
Numero de Empresas

	Aumentaron		Igual		Disminuyeron		Sin Info		Total Empresas	
	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%
Base de la Pirámide	36	66,67%	2	3,70%	13	24,07%	3	5,56%	54	70,13%
Clásico	18	78,26%	0	0,00%	5	21,74%	0	0,00%	23	29,87%
Total Empresas	54	70,13%	2	2,60%	18	23,38%	3	3,90%	77	100,00%

Fuente: Cálculos propios a partir de informes de replicabilidad.

Hallazgo 3 – Empresas que aumentaron ventas mensuales gracias al PDP. El 70,13% de las empresas que participaron en el PDP aumentaron sus ventas. El mayor número de empresas se encuentran en la modalidad PDP Clásico (78,26%) no muy lejos de PDP BDP con el 66,67%.

Hallazgo 4 - Utilidad del PDP de acuerdo a los usuarios PDP BDP. El 100% de las empresas participantes consideran que el PDP les ha servido, de los cuales el 92,6% considera que ha servido mucho y el 7,4% ha servido en algo.

2.2. Recomendaciones principales.

Las tres recomendaciones principales son las siguientes:

1. Vincular a las administraciones locales con el desarrollo del PDP.
2. Establecer reuniones periódicas de encuentro entre los consultores PDP, las entidades locales y los Centros de Desarrollo Empresarial (Ejm C-Emprende, CDE, Cedezo, Cámara de Comercio, etc).
3. Definir tiempos de intervención diferentes por empresa.

En el capítulo 13 (Recomendaciones) se precisan con mas detalle y se proponen recomendaciones en el nivel estratégico, táctico y operativo.

3. Propósito de la Evaluación.

Con esta evaluación se revisaron las actividades desarrolladas en el programa y valoraron los resultados que se generan en las cadenas y unidades productivas, así mismo se dieron recomendaciones para la implementación de mejoras en las capacidades organizacionales que favorezcan el desempeño y la eficiencia del programa.

3.1. Alcance y objetivos de la evaluación

Esta evaluación se realizó en el marco del Plan de Evaluación de la Oficina del PNUD y busca valorar el nivel de avance y resultados del Proyecto “Desarrollo de mipymes para la promoción de la inclusión económica y la competitividad empresarial” de Enero de 2013 a Diciembre 2013.

Los objetivos específicos de la evaluación fueron:

1. Valorar el cumplimiento de los objetivos y resultados del Proyecto.
2. Medir el avance de los indicadores, efectos y productos.
3. Analizar la pertinencia, eficacia, efectividad y eficiencia del Proyecto.
4. Conocer la percepción de actores externos (donantes, socios, PNUD, competencia, etc), participantes y del personal (equipo de monitoreo central y consultores) respecto a los apoyos/servicios que brinda el programa y su contribución en la mejora de la competitividad de las empresas base de la pirámide.
5. Identificar fortalezas, oportunidades de mejora y factores críticos de éxito respecto a la gestión del programa, al desempeño organizacional del equipo de monitoreo central así como su alineación con los objetivos y metas del programa.
6. Recomendar medidas para asegurar la viabilidad y sostenibilidad del proyecto y de los resultados obtenidos.
7. Valorar la articulación del Proyecto en el logro de resultados del Documento de Programa de País y el Plan de Acción (CPD y CPAP siglas en ingles).
8. La evaluación deberá incluir conclusiones, lecciones aprendidas, y recomendaciones basadas en evidencias, así como los retos y perspectivas que enfrenta el programa frente a la ejecución.
9. Dar un panorama sobre los alcances del programa y valorar los resultados que generan en las empresas y dar recomendaciones para la implementación de mejoras en las capacidades organizacionales que favorezcan el desempeño y la eficiencia del programa.
10. Conocer los resultados directos de los apoyos/servicios que otorga el PDP en una muestra aleatoria de empresas equivalente al 30% del modelo PDP Clásico y 30% en el modelo PDP-BDP y documentar aquellas experiencias generadas por el programa.

11. La evaluación debe analizar el funcionamiento en los ámbitos operativo, empresas participantes y organizacional.

4. Preguntas desarrolladas

4.1. Resultados generales del programa

4.1.1. ¿Cuales son los principales resultados que evidencia la implementación del Programa?

- Las empresas participantes en el programa aumentan el nivel de ventas.
- Se genera empleo en las empresas que participan en programa.
- El PDP genera impactos positivos en nivel ventas de las empresas y calidad de vida de los dueños y trabajadores.
- Las empresas participantes reciben nuevas técnicas administrativas que son apropiadas por sus administradores y perduran en el tiempo. Todos consideran que el PDP ha sido útil.
- En las empresas participantes del PDP BDP, los dueños manifiestan que el programa les ha dado la confianza requerida para desarrollar sus empresas y ayudado a mejorar las relaciones familiares.
- Se presenta un aumento significativo en la calidad de los productos y servicios ofrecidos por las empresas participantes.

4.1.2. ¿El desarrollo del proyecto ha significado una contribución cualitativa a la formulación de estrategias del orden nacional? Justifique

A partir de los resultados y experiencias del PDP durante el año 2013, varias entidades (Donantes y No donantes) han incluido en la oferta institucional el Programa de Desarrollo de Proveedores. Algunos ejemplos que evidencian que el PDP ha contribuido en la formulación y desarrollo de estrategias en varias entidades tanto nacionales como locales son las siguientes:

- La Agencia Nacional para la Superación de la Pobreza Extrema – ANSPE incluye al PDP como una herramienta del Manual de Ofertas y Rutas (MOR) desde el año 2014 y continúa en 2015.

Hace relevante el papel del PDP - BDP por su capacidad para generar Ingresos y Trabajo en las familias participantes de la Red Unidos.

Promocionan el PDP en 15 departamentos del País: Antioquia (Medellín); Atlántico (Barranquilla, Puerto Colombia, Malambo, Soledad); Bolívar (Cartagena); Caldas (Manizales); Cesar (Valledupar, La Paz, San Diego); Córdoba (Montería); Cundinamarca (Bogotá, Soacha); La Guajira (Riohacha, Dibulla, Hato Nuevo, Maicao, Uribia); Magdalena (Santa Marta, Ciénaga); Meta (Acacias, Villavicencio); Nariño (Pasto); Norte De Santander (Cúcuta, Ocaña) Santander (Lebrija, Bucaramanga, Floridablanca, Girón); Sucre (Sincelejo); Tolima (Ibagué) y Valle Del Cauca: (Buenaventura, Cali).

Esta oferta esta orienta a microempresas conformadas por población vulnerable que tengan las siguientes características: a. Unidades de negocio que realicen transformación productiva, es decir que en su proceso de fabricación o producción requieran la transformación de materias

primas. b. Tener más de seis (6) meses de funcionamiento y operación en el mercado. c. Contar con más de dos (2) empleados en el desarrollo del negocio.

- El Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, a través del Grupo para la Inclusión Social realizó el 20 de febrero de 2014 la apertura territorial del Programa de Desarrollo de Proveedores en el marco del convenio suscrito entre el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo PNUD, en este evento participaron entidades como el DPS, ANSPE, AURIV, SENA, Representantes de la ALCALDÍA DE MEDELLÍN, representantes de la ALCALDÍA DE ENVIGADO, FENALCO, COMFENALCO, COMFAMA, CORPORACIÓN ESCUELA GALÁN, PNUD Y MINCIT.
- La Cámara de Comercio de Bogotá CCB, en el marco de la Estrategia de Generación de Valor Compartido, dio inicio desde Octubre de 2013 al Programa de Desarrollo de Proveedores para Bogotá programa que busca que las empresas proveedoras de una empresa grande incorporen prácticas de gestión que garanticen una mejora continua en calidad y productividad.
- La Federación Nacional de Comerciantes – Fenalco, realizó el encuentro empresarial multisectorial el 20 de noviembre de 2014 donde se dieron cita compradores potenciales de la región con 34 microempresarios de los subsectores de alimentos, manufacturas y confecciones, con el objetivo de cerrar acuerdos comerciales, oferten sus productos y servicios, generen contactos y accedan a nuevos mercados.
- Corficolombiana, empresa que tiene el control accionario de UNIPALMA, indica en su informe de responsabilidad social 2013, que gracias al PDP se apoyó a los “proveedores de fruto” dentro del Programa de Desarrollo de Proveedores con el PNUD, con talleres para sus trabajadores sobre presupuesto familiar, salud familiar y manejo de conflicto.

4.1.3. ¿El proyecto ha logrado el desarrollo de capacidades en los niveles nacional y local para la inclusión productiva de población en situación de pobreza y vulnerabilidad? Identifique los determinantes por territorio.

Para que las familias colombianas superen la pobreza extrema, el Gobierno Nacional mediante la Agencia Nacional para la Superación de la Pobreza Extrema ha determinado 9 dimensiones en las cuales las familias deben avanzar:



Fuente: Manual de Ofertas y Rutas – ANSPE

Aunque en Colombia el trabajo es un derecho y una obligación social consagrada en el artículo 25 de la Constitución Política Nacional, el Gobierno Nacional mediante el CONPES 3616 de 2009 reconoce que en general, “no cuenta con mecanismos integrales para desarrollar o incrementar su potencial productivo, situación que le impide generar ingresos suficientes y sostenibles para superar su situación de pobreza extrema y vulnerabilidad”.

La ANSPE cuenta con “Cogestores Sociales” que son un grupo de especialistas en todo el territorio nacional que orienta a las familias de la RED UNIDOS en el uso de los mecanismos para la superación de la Pobreza en las 9 dimensiones determinadas.

La segunda dimensión “Generación de Ingresos y Trabajo” busca *“incidir en la capacidad productiva de la población pobre extrema de Colombia a través de la gestión de los Logros Básicos familiares, relacionados con el sostenimiento de los adultos mayores (Logro 4), el ingreso autónomo de al menos un miembro de la familia (Logro 5), que todos los adultos tengan las capacidades suficientes para generar ingreso (Logro 6), y que las familias accedan y acumulen activos que mejoren sus capacidades productivas”* según el Manual de Ofertas y Rutas de la ANSPE.

La ANSPE ha determinado que la construcción del capital humano, social y la acumulación de activos productivos entre otros, deben contar con una preparación a largo plazo dentro de la estrategia usando como herramientas el Acompañamiento Familiar y Comunitario.

Los pasos para que una familia de la RED UNIDOS participe del PDP BPD, son:

1. El equipo territorial de la ANSPE, realizará articulación con la Dirección Regional del DPS y el equipo designado por el PNUD, para definir el número de unidades productivas a atender en el marco del programa en cada territorio.
2. La ANSPE identificará o entregará la información de las microempresas ya identificadas que cumplen con los requisitos de acceso al programa.
3. Se realizarán los filtros correspondientes por parte de DPS y PNUD quienes establecerán las microempresas a beneficiar en el programa.
4. Una vez seleccionadas las microempresas y se dé inicio al programa. Los cogestores sociales harán seguimiento a la implementación de las mejoras sugeridas en la asistencia técnica que reciban las unidades productivas compuestas por personas y familias vinculadas a la Red UNIDOS.

Aunque para el año 2013, el alcance del PDP fue limitado (54 empresas en 5 ciudades) se puede concluir que los resultados obtenidos permitieron a la ANSPE considerar escalarlo a mas ciudades y empresas. En este sentido desde el año 2014 el PDP es ofrecido en 15 Departamentos y 33 ciudades.

Para el período evaluado no se pueden evidenciar desarrollo de capacidades en entidades locales (alcaldías o gobernaciones) orientadas a la inclusión productiva de población en situación de pobreza y vulnerabilidad.

4.1.4. ¿Ha habido un resultado que se pueda articular con el logro de los ODM’s 1, 3, 7 y 8 en el nivel local que pueda ser imputado como resultado de la intervención? Explique

De acuerdo con el PNUD, el PDP se inserta dentro de la estrategia de superación de la pobreza y desarrollo sostenible que busca contribuir con el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo del Milenio – ODM. Frente a los resultados que puedan ser imputados a la intervención:

4.1.4.1. ODM 1. Erradicar la pobreza extrema y el hambre:

Este Objetivo Del Milenio tiene 3 metas: **1.A.** Reducir a la mitad, entre 1990 y 2015, la proporción de personas con ingresos inferiores a 1,25 dólares al día; **1.B.** Alcanzar el empleo pleno y productivo y un trabajo decente para todos, incluidos las mujeres y los jóvenes; y **1.C.** Reducir a la mitad, entre 1990 y 2015, la proporción de personas que padecen hambre.

En cuanto a la **meta 1.A Ingresos. No es posible determinar** que personas tenían ingresos inferiores a 1,25 dólares el día y cuales aumentaron este nivel. Sin embargo es importante resaltar que el análisis documental permite concluir que el 68,13% de las empresas tuvieron un incremento de los ingresos familiares. Este análisis indica que el ingreso total de las familias paso de \$47.518.750 a \$65.194.599, lo que representa un incremento del 37,2% durante el período de intervención del PDP.

Frente a la **meta 1.B Empleo. Si hay una contribución directa** en la medida que durante la ejecución del programa, las empresas crearon 120 empleos fijos, al pasar de 443 empleos fijos en el mes inicial a 560 empleos en el mes final. Esto implica un incremento del 27,09%. Frente a la evolución del empleo fijo por empresa, el 24,13% logró un aumento en los empleos fijos (19 empresas), el 68,8% mantuvieron el mismo nivel de empleo fijo (53 Empresas) y el 2.6% disminuyeron los empleos fijos (3 empresas). Adicionalmente las empresas crearon 74 empleos temporales, al pasar de 300 empleos temporales en el mes inicial a 374 empleos temporales en el mes final.

En cuanto a la **meta 1.C Hambre. No es posible determinar** que personas padecen hambre antes de la intervención y cuales superaron esta condición gracias al PDP.

4.1.4.2. ODM 3. Promover la igualdad entre los géneros y la autonomía de la mujer:

Este Objetivo Del Milenio tiene solo una Meta (3.A) que busca “eliminar las desigualdades entre los géneros en la enseñanza primaria y secundaria, preferiblemente para el año 2005, y en todos los niveles de la enseñanza antes de finales de 2015”. En este sentido el PDP no contribuye de forma directa al cumplimiento de esta meta.

Sin embargo, las mujeres participantes en el PDP BDP indicaron que el programa contribuye a i) Valoración de ellas como mujer en la familia y sociedad (68,4%); ii) Descubrimiento de sus derechos (63,1%); iii) Mejora de la relación con esposo/compañero y familia (63,1%) y iv) Les ha permitido la Independencia económica (21%).

4.1.4.3. ODM 7. Garantizar la sostenibilidad del medio ambiente:

Este Objetivo Del Milenio tiene 4 metas: **7.A.** Incorporar los principios del desarrollo sostenible en las políticas y los programas nacionales y reducir la pérdida de recursos del medio ambiente; **7.B.** Haber reducido y haber ralentizado considerablemente la pérdida de diversidad biológica en 2010;

7.C. Reducir a la mitad, para 2015, la proporción de personas sin acceso sostenible al agua potable y a servicios básicos de saneamiento; y **7.D:** Haber mejorado considerablemente, en 2020, la vida de al menos 100 millones de habitantes de barrios marginales.

En cuanto a la **meta 7.A Desarrollo Sostenible. No es posible determinar** que gracias al PDP se hayan incorporado principios de desarrollo sostenible ni reducción en la pérdida de recurso naturales. Aunque se desarrollaron varias acciones relacionadas con mejorar la distribución física de los lugares de producción, no se identifican iniciativas donde se haya abordado el manejo adecuado de los residuos sólidos y los contaminantes orgánicos persistentes. Al indagar a los empresarios, en ningún caso se hizo referencia a que el PDP haya contribuido a la sostenibilidad del Medio Ambiente.

En cuanto a la **meta 7.B Diversidad Biológica. No es posible determinar** que el PDP haya contribuido a esta meta.

En cuanto a la **meta 7.C Agua potable y saneamiento. No es posible determinar** que personas no tenían acceso antes de la intervención y cuales superaron esta condición gracias al PDP

En cuanto a la **meta 7.D Mejorar la calidad de vida en barrios marginales. No es posible determinar** que personas vivían en los barrios marginales antes de la intervención y cuales superaron esta condición gracias al PDP. Sin embargo al ser todas las personas participantes en el PDP Base de la Pirámide pertenecientes a la Red Unidos, es altamente probable que la condición de vulnerabilidad de estas familias implique que habiten en barrios marginales. Es importante resaltar que los empresarios que participaron en el PDP BDP manifiestan que generaron recursos para mejorar vivienda (37,0%).

4.1.4.4. ODM 8. Fomentar una alianza mundial para el desarrollo

Este Objetivo Del Milenio tiene 4 metas: **8.A.** Atender las necesidades especiales de los países menos desarrollados, los países sin litoral y los pequeños estados insulares en vías de desarrollo; **8.B.** Continuar desarrollando un sistema comercial y financiero abierto, basado en reglas establecidas, predecible y no discriminatorio; **8.C.** Lidiar en forma integral con la deuda de los países en vías de desarrollo; y **8.D:** En cooperación con el sector privado, hacer más accesible los beneficios de las nuevas tecnologías, especialmente las de información y comunicaciones.

No es posible evidenciar la contribución local del PDP en ninguna de estas metas del ODM 8.

4.2. Calidad de Vida, Igualdad y Derechos

4.2.1. ¿El proyecto ha contribuido al mejoramiento de la calidad de vida de la población sujeto de intervención? Explique

El 100% de las empresas participantes consideran que el PDP - BDP les ha contribuido al mejoramiento su nivel vida y la de sus trabajadores

Frente a la pregunta abierta de ¿en qué ha contribuido a los dueños? Los empresarios manifiestan que generaron recursos para mejorar vivienda (37,0%), hay mayor integración de la familia (37,0%), han podido ahorrar para cumplir nuestros sueños (25,9%), No están tan alcanzados para

pagar las cuentas (22,2%), el negocio da para que vivan mejor (25,9%) y tienen la tranquilidad de manejar mejor los negocios (3,7%).

Frente a la pregunta abierta de ¿en qué ha contribuido a los Trabajadores? Los empresarios manifiestan que se da mayor estabilidad a los trabajadores (33,3%), se paga cumplidamente (22,2%), se paga un mejor salario/honorarios (11,1%).

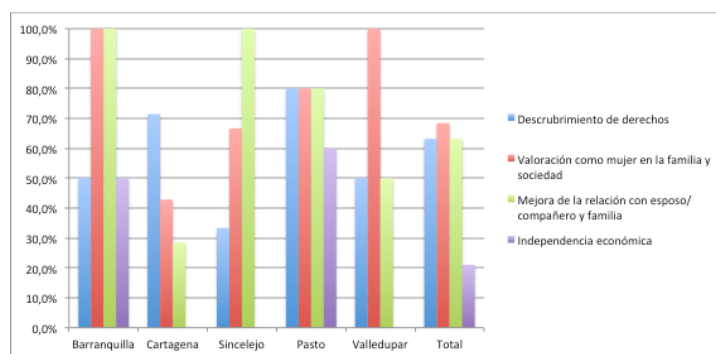
4.2.2. ¿Como desde las diferentes estrategias del proyecto se ha contribuido al logro de objetivos de igualdad y equidad de género desde la dimensión de ingresos y empleo?

Se indagó frente a la contribución del PDP - BDP en lograr la igualdad y equidad de género desde la dimensión de ingresos y empleo.

Se formuló la pregunta ¿el PDP ha contribuido al logro de objetivos de igualdad y equidad de género desde la dimensión de ingresos y empleo? (Pregunta Abierta) Esta pregunta se hizo específicamente a las mujeres empresarias participantes en los talleres (De los 27 participantes, 19 eran mujeres y 8 hombres).

Las mujeres dijeron que el PDP contribuye a i) Valoración de ellas como mujer en la familia y sociedad (68,4%); ii) Descubrimiento de sus derechos (63,1%); iii) Mejora de la relación con esposo/compañero y familia (63,1%) y iv) Les ha permitido la Independencia económica (21%).

Grafico 4.2.2.
Contribución a la igualdad – Equidad de género
% de mujeres empresarias que consideran que PDP aporta por categoría



Fuente: Taller con empresas PDP - BDP. Pregunta exclusiva a mujeres.

4.2.3. ¿Cual ha sido el aporte del proyecto al reconocimiento de derechos y desarrollo de capacidades de la población en situación de pobreza y vulnerabilidad?

El 100% de los empresarios que participaron en el PDP BDP manifestaron estar en condición de vulnerabilidad. Todos están en el registro de ANSPE en la RED UNIDOS ya sea por haber estado en pobreza extrema o ser desplazados por la violencia.

Frente a la pregunta ¿Cuál ha sido el aporte del proyecto al reconocimiento de derechos y desarrollo de capacidades de la población en situación de pobreza y vulnerabilidad? Responden

que gracias al PDP se obtienen i) verdaderos resultados para generar ingresos sostenibles (66,6%) y ii) Se genera ahorro para comprar vivienda (37%).

4.3. Creación de Empleo e Ingresos

4.3.1. ¿Se ha contribuido con la creación de empleo decente y la sostenibilidad de las unidades productivas apoyadas?

Aunque no es un objetivo directo del Programa de Desarrollo de Proveedores – PDP, para los donantes del Gobierno Nacional es muy relevante mediar la contribución del programa en la creación de empleo.

Durante la ejecución del programa, las empresas crearon 120 empleos fijos, al pasar de 443 empleos fijos en el mes inicial a 560 empleos en el mes final. Esto implica un incremento del 27,09%.

Tabla 4.3.1.1
Valor total del empleo fijo de las empresas participantes PDP

	Mes Inicial	Mes Final	Cambio	Cambio
PDP Base de la Pirámide	128	136	11	8,59%
PDP Clásico	315	424	109	34,60%
Total General	443	560	120	27,09%

Fuente: Cálculos propios a partir de informes de replicabilidad.

Frente a la evolución del empleo fijo por empresa, el 24,7% logró un aumento en los empleos fijos (19 empresas), el 68,8% mantuvieron el mismo nivel de empleo fijo (53 Empresas) y el 2.6% disminuyeron los empleos fijos (3 empresas).

Tabla 4.3.1.2
Evolución de las empleo fijo por tipo de PDP
Numero de Empresas

	Aumentaron		Igual		Disminuyeron		Sin Info		Total Empresas	
	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%
PDP Base de la Pirámide	9	16,7%	41	75,9%	1	1,9%	3	5,6%	54	70,1%
PDP Clásico	10	43,5%	12	52,2%	1	4,3%		0,0%	23	29,9%
Total Empresas	19	24,7%	53	68,8%	2	2,6%	3	3,9%	77	100,0%

Fuente: Cálculos propios a partir de informes de replicabilidad.

Al revisar por ciudades, se encuentra que para PDP BDP es Valledupar la ciudad donde mas empresas reportaron aumento en el empleo fijo (45,% de la empresas) y para el caso de PDP – Clásico es Barranquilla la ciudad donde mas numero de empresas reportaron aumento de empleo fijo (100% de las empresas).

En cuanto a PDP BPD es Barranquilla donde se dio la mayor disminución de empleo fijo (83,3% de las empresas), en cuanto a PDP Clásico, es Valledupar la ciudad donde mayor disminución de empleo fijo se dio en las empresas (83,3% de las empresas).

Tabla 4.3.1.3
Evolución del Empleo fijo por ciudad
Numero de Empresas

	Aumentaron		Igual		Disminuyeron		Sin Info		Total	
	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%
Base de la Pirámide	9	16,7%	1	1,9%	41	75,9%	3	5,6%	54	70,1%
Barranquilla	2	16,7%			10	83,3%			12	15,6%
Cartagena	1	8,3%			8	66,7%	3	25,0%	12	15,6%
Pasto					9	100,0%			9	11,7%
Sincelejo	1	10,0%	1	10,0%	8	80,0%			10	13,0%
Valledupar	5	45,5%			6	54,5%			11	14,3%
Clásico	10	43,5%	1	4,3%	12	52,2%			23	29,9%
Barranquilla	5	100,0%							5	6,5%
Bogotá	2	33,3%	1	16,7%	3	50,0%			6	7,8%
Cumalar	2	33,3%			4	66,7%			6	7,8%
Valledupar	1	16,7%			5	83,3%			6	7,8%
Total general	19	24,7%	2	2,6%	53	68,8%	3	3,9%	77	100,0%

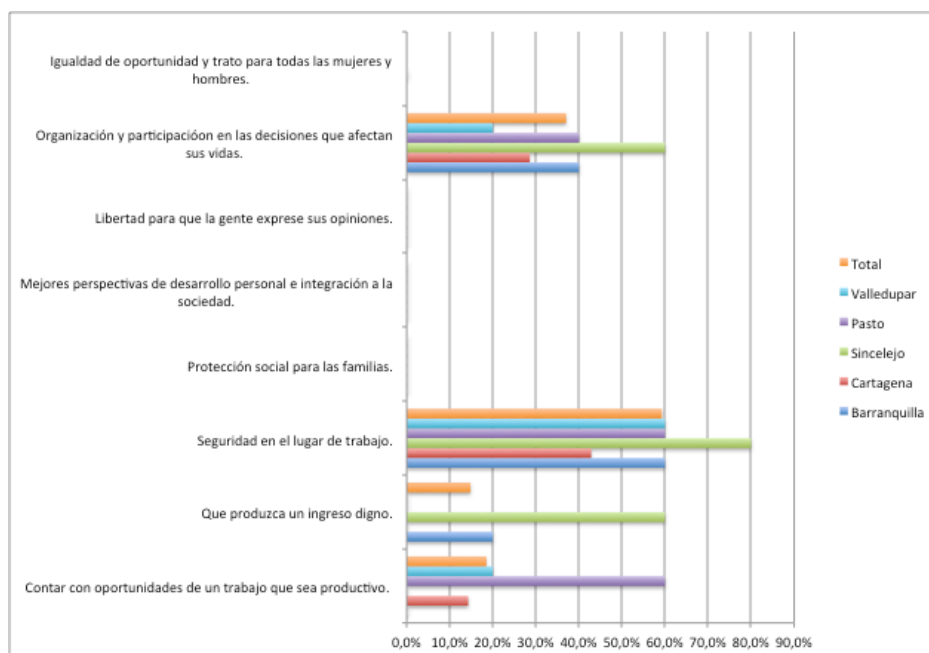
Fuente: Cálculos propios a partir de informes de replicabilidad.

Frente a la pregunta abierta de ¿Hay algún cambio en las condiciones de los trabajadores? Se encuentran diversidad de respuestas que fueron clasificadas de acuerdo a las características del empleo digno de la OIT (<http://ilo.org/global/topics/decent-work/lang-es/index.htm>).

Dicen los empresarios que gracias al PDP se implementaron acciones que permiten a los trabajadores (ellos mismos y sus dependientes): i) Mejorar la seguridad en el lugar de trabajo (59,2%); ii) Organizar y participar en las decisiones que afectan sus vidas (37%); iii) Contar con oportunidades de un trabajo que sea productivo (18,5%) y iv) Producir un ingreso digno. (14,8%).

No hicieron referencia a ninguna mejora que tenga relación con los siguientes elementos del empleo digno de la OIT: Protección social para las familias, Mejores perspectivas de desarrollo personal e integración a la sociedad, Libertad para que la gente exprese sus opiniones, Igualdad de oportunidad e igual trato para todas las mujeres y hombres. Esto no permite concluir que no se hayan desarrollado mejoras en estos ámbitos, solo que no es evidente para los dueños y puede ser que no tengan claro la definición de empleo digno.

Grafico 4.3.1.1
Cambios en proveer un empleo digno a los trabajadores y dueños
 Clasificado según característica del Empleo Digno
 % de empresas que manifiestan mejora por ciudad



Fuente: Taller con empresas PDP - BDP.

4.3.2. ¿El programa ha generado resultados en el nivel de ingresos de la población que participa?

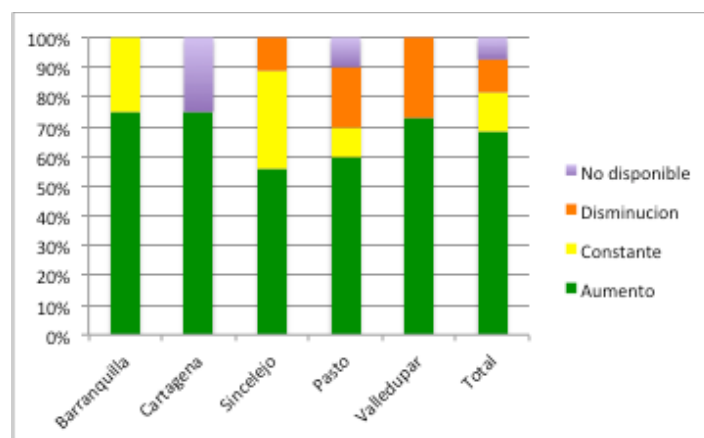
Frente a los ingresos de los empresarios, el 100% manifiesta que han aumentado los ingresos de los dueños gracias al programa. Sin embargo, esto contrasta con el análisis documental encontramos que el 68,13% de las empresas tuvieron un incremento de los ingresos familiares. El análisis documental indica que el ingreso total de las familias paso de \$47.518.750 a \$65.194.599, lo que representa un incremento del 37,2% durante el período de intervención del PDP.

La diferencia puede radicar en que el período de la intervención es corto y compara dos momentos específicos, mientras la pregunta en el taller es mas de percepción un año después de haber finalizado el proceso.

Complementario a la pregunta anterior, se les indagó específicamente sobre la mejora en los ingresos de los trabajadores. Los empresarios manifestaron que se paga un mejor salario en el 18,5% de los casos y hay un mayor volumen de trabajo en el 14,8% (importante este dato en la medida que a muchos trabajadores se les paga por unidad producida).

El análisis documental permite concluir que el 68,13% de las empresas que participaron en el PDP BPD tuvieron un incremento de los ingresos familiares. Este análisis indica que el ingreso total de las familias paso de \$47.518.750 a \$65.194.599, lo que representa un incremento del 37,2% durante el período de intervención del PDP.

Grafico 4.1.9.1
Evolución del ingreso de las familias por ciudad
 Porcentaje de Empresas que aumentaron / disminuyeron ingresos



Fuente: Cálculos propios a partir de informes de replicabilidad.

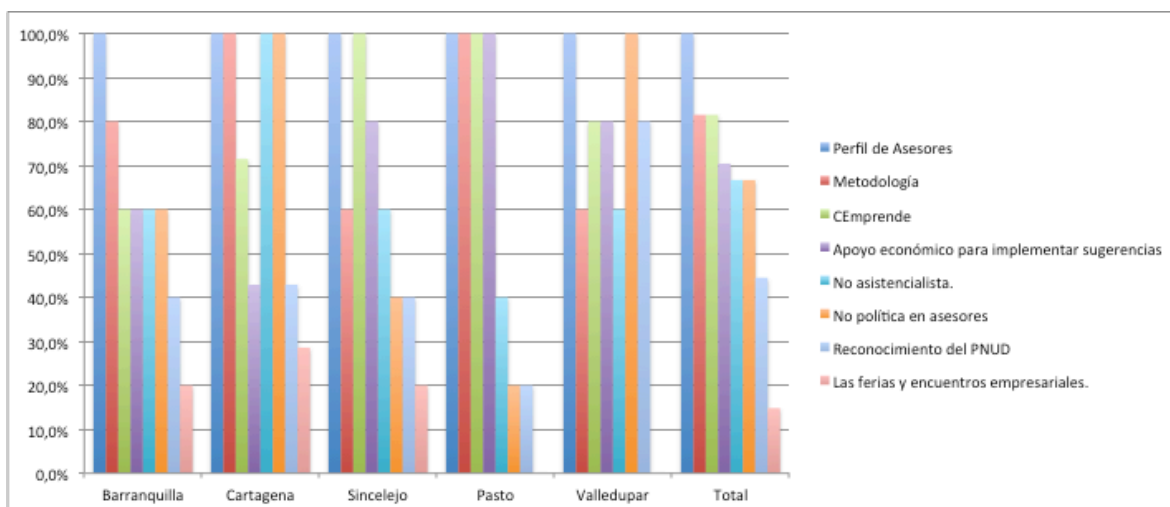
4.4. Fortalezas y Debilidades del Programa

4.4.1. ¿Cuales son las principales fortalezas y debilidades del Programa?

4.4.1.1. Fortalezas del Programa según los empresarios.

Al indagar con las empresas PDP BDP sobre ¿Cuales son las principales fortalezas Programa? (Pregunta Abierta), los asistentes al taller indicaron que i) el perfil de asesores (100%), ii) la metodología (81,4%), iii) la articulación con el C-Emprende (81,4%), iv) la complementación con el apoyo económico del donante (70,3%), v) el carácter no asistencialista (66,6%), vi) la no injerencia política en la selección de asesores (66,6%), vii) el reconocimiento del PNUD (44,4%) y viii) Las ferias y encuentros empresariales (14,8%) son los elementos mas fuertes del programa.

Grafico 4.4.1.1
Fortalezas del Programa de Desarrollo de Proveedores
 % de empresas que consideran una fortaleza cada criterio por ciudad



Fuente: Taller con empresas PDP - BDP.

Importante resaltar que en todas las ciudades aparece el perfil de asesores con un 100% como una fortaleza del programa.

4.4.1.2. Debilidades del Programa según los empresarios.

Frente a la pregunta ¿Cuales son las principales debilidades del Programa? (Pregunta Abierta), las respuestas fueron i) Corto tiempo de la intervención (81,4%), ii) No es claro papel de las otras entidades (Gobierno Local, ANSPE, Fundaciones) (74%); iii) Falta de seguimiento/acompañamiento posterior (74%); iv) Falto conocimiento en áreas técnicas específicas (66,6%), vi) Coordinación con otras entidades (demoras) (55,5%) y vii) La dificultad con la población objetivo (51,8%).

Frente al Corto tiempo (81,4%), los empresarios indican que gran parte de los resultados se lograron cuando el asesor ya no estaba presente y les gustaría haber hecho participe al asesor de dichos “frutos”.

En referencia a que “No es claro papel de las otras entidades (Gobierno Local, ANSPE, Fundaciones)” (74%), sienten que la responsabilidad cayo toda en los asesores y empresarios. En varios eventos conocieron delegados de otras entidades que hicieron “promesas” de apoyo que no llegaron o llegaron tarde.

Aducen falta de seguimiento/acompañamiento posterior (74%) en la medida que el contacto con los asesores se mantuvo en algunos casos de forma extraoficial (45% mantienen contacto con sus asesores) pero lo hacen gracias a la “buena voluntad” y no porque el programa lo tenga determinado.

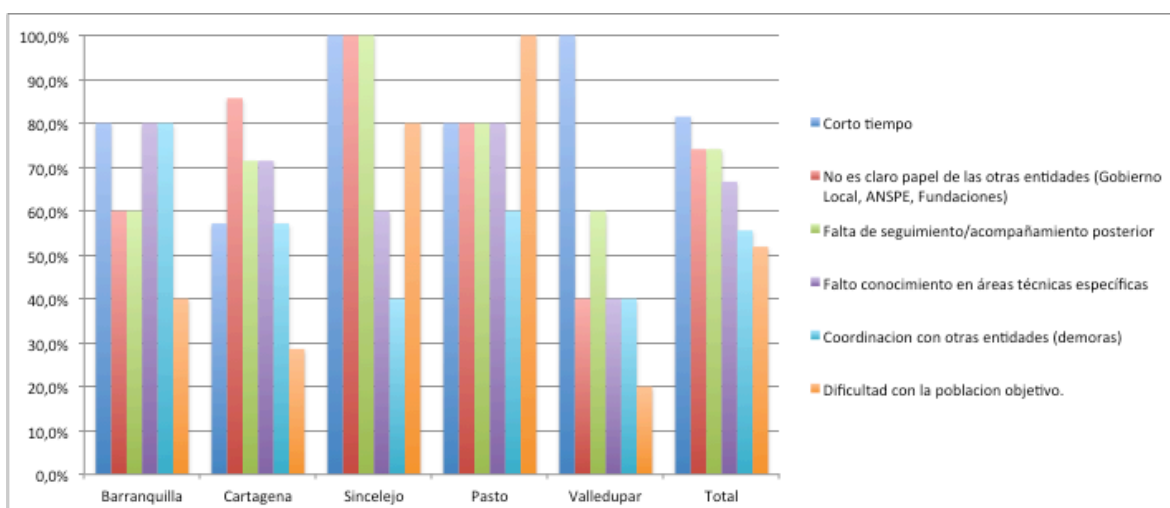
En relación con que Falto conocimiento en áreas técnicas específicas (66.6%), se hace referencia a conocimiento propio de cada negocio, por ejemplo requieren acompañamiento en temas de

diseño (ejemplo las empresas de artesanías, confecciones, marroquinería), en formulación química (ejemplo las empresas de productos químicos, productos de aseo), en mantenimiento industrial (aquellos que usan máquinas), entre otros.

Indican que faltó Coordinación con otras entidades (demoras) (55,5%), especialmente en relación a que el apoyo económico llegó tarde o no llegó (ejemplo hubo problemas en Barranquilla de empresas que en ANSPE les dijeron que les darían apoyo económico y luego se los negaron porque ya habían recibido en otro programa).

Es importante tener en cuenta que los empresarios hacen referencia a las debilidades propias de las Dificultades con la población objetivo (51,8%). Esto en relación a que vieron en el grupo personas que no sabían leer y escribir, que no tenían suficiente dedicación al negocio, que desertaron debido a que no se les daba apoyo económico o lo complejo de los barrios donde se desarrollan las empresas.

Grafico 4.4.1.2
Debilidades del Programa de Desarrollo de Proveedores
 % de empresas que consideran una debilidad cada criterio por ciudad



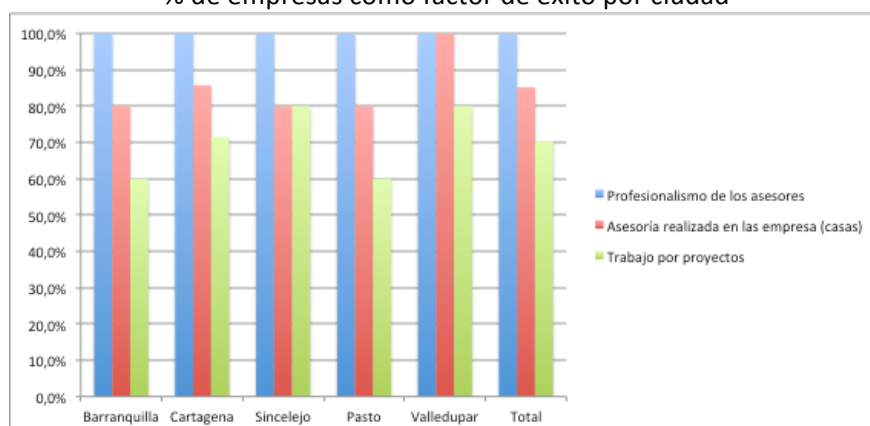
Fuente: Taller con empresas PDP - BDP.

4.4.2. ¿Cuáles son los factores de éxito y diferenciales del Programa frente a otro tipo de intervenciones?

Se encontró que el 100% de los participantes habían recibido asesoría con otras entidades (antes o después del PDP) con entidades como PNUD C-Emprende, Cámara de Comercio, Gobernación, Alcaldía, SENA, Fundaciones.

Al preguntar sobre ¿Cuáles son los factores de éxito y diferenciales del Programa frente a otro tipo de intervenciones? (Pregunta Abierta) indican que i) Profesionalismo de los asesores (100%), ii) la asesoría realizada físicamente en la empresa (hogares) (85,1%) y iii) El Trabajo por proyectos (70,3%) son los principales factores.

Grafico 4.4.2
Factores de éxito y diferenciales del Programa
 % de empresas como factor de éxito por ciudad



Fuente: Taller con empresas PDP - BDP.

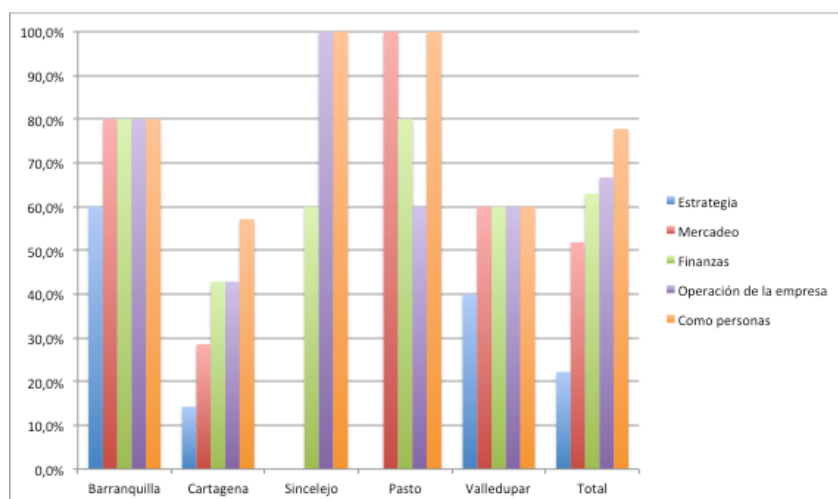
4.5. Eficacia y Eficiencia del PDP

4.5.1. ¿Cuales son las etapas del Programa donde mayores cambios se generan y por qué?

Los empresarios manifiestan que mejorar la distribución de la empresa y el hogar y haberles dado confianza como empresarios son las mayores utilidades que encontraron en el PDP. Estas respuestas se encontraron en el 59,3% de los casos.

Teniendo en cuenta que la alta dispersión de respuestas debido a que fueron respuestas abiertas, se clasificaron 6 áreas: i) Estrategia, ii) Mercadeo, iii) Finanzas, iv) Operación de la empresa, v) Talento Humano y vi) Temas personales y los hallazgos son los siguientes:

Grafico 4.5.1.
Áreas de la empresa en las cuales ha sido útil participar en el PDP
 Porcentaje de empresas por ciudad



Fuente: Taller con empresas PDP - BDP.

Utilidad del área de Operación de la empresa, la mayor utilidad del programa fue que mejoraron la distribución de la empresa y el hogar (59,2%), aprendieron a planear la producción (51,8%).

Utilidad del PDP para el área de Temas personales, la mayor utilidad del programa la encuentran en haberles dado confianza como empresarios (59,2%), ayudarles a mejorar las relaciones con la familia (55,5%) y en abrir los ojos ante las oportunidades (11,1%).

Utilidad del PDP para el área de Finanzas en la empresa, la mayor utilidad del programa la encontraron en aprender a llevar las cuentas en el libro diario (51,8%), separar las cuentas entre la casa y la empresa (44,4%) y Calcular los costos de producir (22,2%).

Utilidad del PDP para el área de Mercadeo en la empresa, los participantes indican que la mayor utilidad del PDP fue ahora saben como identificar clientes (40,7%), Mejoraron las ventas de las empresas (37%), saben como realizar agendas comerciales (14,8%) e hicieron el catálogo de la empresa (14,8%).

Utilidad del PDP para el área de estrategia en la empresa. Los participantes manifestaron que el PDP fue útil en la medida que descubrieron que la empresa les ayuda a mejorar la calidad de vida (18,5%), aprendieron la empresa debe satisfacer las necesidades de los clientes (7,4%), la empresa es un instrumento para cumplir sus sueños. (3,7%) y que aprendieron a diferenciarse de la competencia (3,7%).

4.5.2. ¿Las acciones previstas para lograr los resultados han sido efectivas, eficaces y eficientes?

Para efectos de ésta evaluación de término medio, se aplicarán las siguiente forma de medición para determinar la efectividad, eficacia y eficiencia de las actividades previstas durante la intervención del PDP en las empresas participantes:

4.5.2.1. Efectividad

La Real Academia de la Lengua Española Define Efectividad como la “Capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera”. Utilizando el Sistema de Evaluación y Certificación de Proveedores – SIECPRO, se analiza el cambio en las variables priorizadas para cada una de las empresas participantes, se agrupan las variables en cuatro estados finales (Altamente efectivo, Efectivo, No Efectivo, Sin Info).

Frente a la efectividad del PDP, en el 43,2% de los casos No fue Efectivo (35 empresas), en el 34,6% fue Altamente Efectivo (28 Empresas) y el 7.4% fue Efectivo (6 empresas).

Tabla 4.5.2.1.1
Efectividad por Tipo de PDP
Numero de Empresas

	Altamente Efectivo		Efectivo		No Efectivo		Sin Info		Total	
	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%
Base de la Pirámide	12	20,7%	6	10,3%	34	58,6%	6	10,3%	58	71,60%
Clásico	16	69,6%	0	0,0%	1	4,3%	6	26,1%	23	28,40%
Total general	28	34,6%	6	7,4%	35	43,2%	12	14,8%	81	100%

Fuente: Cálculos propios a partir del SIECPRO e Informes de Replicabilidad.

Altamente Efectivo: Cuanto mejoran mas variables que las que permanecieron iguales o empeoran.

Efectivo: Cuanto se mejoran igual variables que las que permanecieron iguales o empeoran.

No Efectivo: Cuanto el numero de variables que empeoraron o permanecieron igual fueron mayores que las que mejoraron.

Al revisar por ciudades, se encuentra que para PDP Clásico realizado en Cumaral y Valledupar fueron los lugar donde fue altamente eficiente (100% de los casos) seguido por el PDP BDP realizado en Barranquilla con el 50% de los casos.

Así mismo, se encuentra que el PDP BPD fue No efectivo en Pasto 77,8% de los casos (7 empresas) y en Valledupar 76,9% de los casos (10 empresas).

Tabla 4.5.2.1.2
Efectividad por Tipo de PDP y Ciudad
Numero de Empresas

	Altamente Efectivo		Efectivo		No Efectivo		Sin Info		Total	
	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%
Base de la Pirámide	12	20,7%	6	10,3%	34	58,6%	6	10,3%	58	71,60%
Barranquilla	6	50,0%	3	25,0%	3	25,0%		0,0%	12	14,8%
Cartagena	1	8,3%			8	66,7%	3	25,0%	12	14,8%
Pasto			1	11,1%	7	77,8%	1	11,1%	9	11,1%
Sincelejo	2	16,7%	2	16,7%	6	50,0%	2	16,7%	12	14,8%
Valledupar	3	23,1%			10	76,9%			13	16,0%

Clásico	16	69,6%	0	0,0%	1	4,3%	6	26,1%	23	28,40%
Barranquilla	4	80,0%			1	20,0%			5	6,5%
Bogotá							6	100,0%	6	7,8%
Cumaral	6	100,0%							6	7,8%
Valledupar	6	100,0%							6	7,8%
Total general	28	34,6%	6	7,4%	35	43,2%	12	14,8%	81	100%

Fuente: Cálculos propios a partir del SIECPRO e Informes de Replicabilidad.

Altamente Efectivo: Cuanto mejoran mas variables que las que permanecieron iguales o empeoran.

Efectivo: Cuanto se mejoran igual variables que las que permanecieron iguales o empeoran.

No Efectivo: Cuanto el numero de variables que empeoraron o permanecieron igual fueron mayores que las que mejoraron.

La metodología propuesta por el PDP, propone que cada empresa debe implementar las mejoras en la administración de acuerdo a lo pactado entre el consultor y el empresario. La actividad que mas implementaron las empresas fue “Definición de un sistema de información financiera que apoye la toma de decisiones de la empresa” donde los empresarios aprendieron, entre otros, a llevar el libro diario, establecer los costos, rentabilidad y precios de venta de los productos, entre otros.

Tabla 4.5.2.1.3
Numero de empresas por actividad realizada

Actividades implementadas	Bquilla	Cartagena	Pasto	Sincelejo	Valledupar	Total
Definición de un sistema de información financiera que apoye la toma de decisiones de la empresa.	12	9	9	9	11	50
Presentación de la oferta de productos a clientes potenciales.	3	12	9	9	9	42
Implementación de mejoras en las instalaciones de la microempresa.	11		8	5	11	35
Incremento de la oferta de productos de la microempresa.	5			7	4	16
Mejorar la calidad del servicio y la atención al cliente.	1		8	2	4	15
Elaboración y cumplimiento de un cronograma de actividades en la empresa.	1		9		2	12
Implementar acciones para el cuidado y la preservación de la salud en el taller.	1		3	6	2	12
Definición de la estructura organización de la microempresa.	1		2			3
Optimizar el rendimiento de la materia prima.	1			1		2

Fuente: Cálculos propios a partir de informes de replicabilidad.

Frente a la efectividad de las actividades, aunque no es posible establecer de forma individual el impacto de cada actividad en las ventas ya que de acuerdo a la metodología del PDP la empresa implementa al menos 3 proyectos donde se combinan varias actividades de forma simultánea, si se puede establecer el resultado final en las ventas cuando cada actividad estuvo presente.

La definición de un sistema de información financiera que apoye la toma de decisiones de la empresa fue una actividad realizada por el 92.6% de las empresas. El incremento promedio en las ventas de las empresas que realizaron esta actividad fue de 88,7%.

Tabla 4.5.2.1.4
Incremento promedio en las ventas por actividad implementada

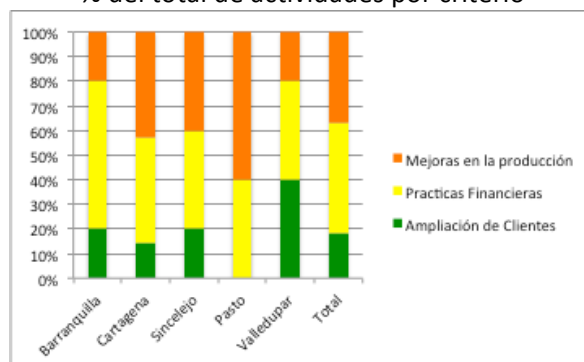
Etiquetas de fila	Número de Empresas que implementaron	% de Empresas que implementaron	Incremento promedio de ventas
Definición de un sistema de información financiera que apoye la toma de decisiones de la empresa.	50	92,6%	88,7%
Presentación de la oferta de productos a clientes potenciales.	42	77,8%	79,2%
Implementación de mejoras en las instalaciones de la microempresa.	35	64,8%	70,9%
Incremento de la oferta de productos de la microempresa.	16	29,6%	51,9%
Mejorar la calidad del servicio y la atención al cliente.	15	27,8%	39,2%
Elaboración y cumplimiento de un cronograma de actividades en la empresa.	12	22,2%	53,0%
Implementar acciones para el cuidado y la preservación de la salud en el taller.	12	22,2%	125,3%
Definición de la estructura organización de la microempresa.	3	5,6%	109,8%
Optimizar el rendimiento de la materia prima.	2	3,7%	530,8%

Fuente: Cálculos propios a partir de informes de replicabilidad.

Actividades mas efectivas según las empresas participantes en el PDP BDP

En cuanto a las actividades de mayor Impacto (Pregunta Cerrada), las empresas consideran que i) La adopción de Practicas Financieras con un 44,4%, ii) La ampliación de Clientes (18,5%) y iii) La implementación de mejoras en la producción (37%) son las actividades de mayor impacto.

Grafico 4.5.2.1
Actividades de mayor impacto
 % del total de actividades por criterio



Fuente: Taller con empresas PDP - BDP.

4.5.2.2. Eficiencia

La Real Academia de la Lengua Española define Eficiencia como la “Capacidad para lograr un fin empleando los mejores medios posibles”. Utilizando el Sistema de Evaluación y Certificación de Proveedores – SIECPRO, se analiza el cambio en la calificación total del desempeño del proveedor (Empresa participante) al comparar la etapa de Diagnóstico con la finalización de la etapa de Implantación, se agrupan en tres estados finales (No eficiente, Eficiente y Altamente eficiente).

Frente a la eficiencia del PDP, en el 63% de los casos fue Eficiente (51 empresas), en el 13,6% fue No Eficiente (11 Empresas) y el 8.6% fue Altamente Eficiente (7 empresas).

Tabla 4.5.2.2.1
Eficiencia por Tipo de PDP
 Numero de Empresas

	Altamente Eficiente		Eficiente		No Eficiente		Sin Info		Total	
	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%
Base de la Pirámide	1	1,7%	41	70,7%	10	17,2%	6	10,3%	58	71,60%
Clásico	6	26,1%	10	43,5%	1	4,3%	6	26,1%	23	28,40%
Total general	7	8,6%	51	63,0%	11	13,6%	12	14,8%	81	100%

Fuente: Cálculos propios a partir del SIECPRO e Informes de Replicabilidad.

Altamente eficiente: Cuando la calificación de desempeño del proveedor aumento mas del 30%.

Eficiente: Cuando la calificación del desempeño del proveedor aumento hasta un 30%.

No eficiente: Cuando la calificación del desempeño del proveedor disminuyo.

Al revisar por ciudades, se encuentra que para PDP Clásico realizado en Cumaral fue altamente eficiente (100% de los casos) seguido por el PDP BDP realizado en Barranquilla y el PDP Clásico en Valledupar con el 100% de los casos fueron Eficientes.

Así mismo, se encuentra que el PDP BPD fue No eficiente en Cartagena 41,7% de los casos (5 empresas).

Tabla 4.5.2.2.2
Eficiencia por Tipo de PDP y Ciudad
 Numero de Empresas

	Altamente eficiente		Eficiente		No Eficiente		Sin Info		Total	
	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%
Base de la Pirámide	1	1,7%	41	70,7%	10	17,2%	6	10,3%	58	71,60%
Barranquilla			12	100,0%					12	14,8%
Cartagena	1	8,3%	3	25,0%	5	41,7%	3	25,0%	12	14,8%
Pasto			7	77,8%	1	11,1%	1	11,1%	9	11,1%
Sincelejo			8	66,7%	2	16,7%	2	16,7%	12	14,8%
Valledupar			11	84,6%	2	15,4%			13	16,0%
Clásico	6	26,1%	10	43,5%	1	4,3%	6	26,1%	23	28,40%
Barranquilla			4	80,0%	1	20,0%			5	6,2%
Bogotá					0	0,0%	6	100,0%	6	7,4%
Cumarál	6	100,0%			0	0,0%			6	7,4%
Valledupar			6	100,0%	0	0,0%			6	7,4%
Total general	7	8,6%	51	63,0%	11	13,6%	12	14,8%	81	100,0%

Fuente: Cálculos propios a partir del SIECPRO e Informes de Replicabilidad.

Altamente eficiente: Cuando la calificación de desempeño del proveedor aumento mas del 30%.

Eficiente: Cuando la calificación del desempeño del proveedor aumento hasta un 30%.

No eficiente: Cuando la calificación del desempeño del proveedor disminuyo.

4.5.2.3. Eficacia.

Según la Real Academia de la Lengua Española se define Eficiencia como la “Capacidad para obrar o para conseguir un resultado determinado”. En la medida que el PDP busca el incremento de las ventas de las empresas intervenidas, se analiza el cambio en las ventas del proveedor (Empresa participante) al comparar las ventas en la etapa de Diagnóstico con las ventas en finalización de la etapa de Implantación, se agrupan en tres estados finales (No eficaz, Eficaz y Altamente Eficaz).

Frente a la eficacia del PDP, en el 63,0% de los casos fue Eficiente (51 empresas), en el 13,6% fue No Eficiente (11 Empresas) y el 8,6% fue Altamente Eficiente (7 empresas).

Tabla 4.5.2.3.1
Eficacia por Tipo de PDP
 Numero de Empresas

	Altamente Eficaz		Eficaz		No Eficaz		Sin Info		Total	
	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%
Base de la Pirámide	29	50,0%	7	12,1%	15	25,9%	7	12,1%	58	71,6%
Clásico	5	21,7%	13	56,5%	5	21,7%			23	28,4%
Total general	7	8,6%	51	63,0%	11	13,6%	12	14,8%	81	100%

Fuente: Cálculos propios a partir del SIECPRO e Informes de Replicabilidad.

Altamente Eficaz: Cuanto las ventas de la empresa aumentaron mas del 30%.

Eficaz: Cuanto las ventas de la empresa aumentaron hasta un 30%.

No Eficaz: Cuanto las ventas de la empresa disminuyeron.

Al revisar por ciudades, se encuentra que para PDP BDP realizado en Cartagena fue altamente eficaz en el 83,3% de los casos (10 empresas) seguido por el PDP BDP realizado en Valledupar en el 58,3% de los casos (7 empresas) y el PDP Clásico en Bogotá con el 50% de los casos (3 empresas).

Así mismo, se encuentra que el PDP BPD fue No eficaz en Barranquilla 58,3% de los casos (7 empresas) seguido por el PDP BDP en Pasto con el 50% de los casos (5 empresas).

Tabla 4.5.2.3.2
Eficacia por Tipo de PDP y Ciudad
 Numero de Empresas

	Altamente Eficaz		Eficaz		No Eficaz		Sin Info		Total	
	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%
Base de la Pirámide	29	50,0%	7	12,1%	15	25,9%	7	12,1%	58	71,6%
Barranquilla	4	33,3%	1	8,3%	7	58,3%			12	14,8%
Cartagena	10	83,3%			1	8,3%	1	8,3%	12	14,8%
Pasto	3	30,0%	1	10,0%	5	50,0%	1	10,0%	10	12,3%
Sincelejo	5	41,7%	1	8,3%	2	16,7%	4	33,3%	12	14,8%
Valledupar	7	58,3%	4	33,3%			1	8,3%	12	14,8%
Clásico	5	21,7%	13	56,5%	5	21,7%			23	28,4%
Barranquilla			4	80,0%	1	20,0%			5	6,2%
Bogotá	3	50,0%	2	33,3%	1	16,7%			6	7,4%
Cumaral			3	50,0%	3	50,0%			6	7,4%
Valledupar	2	33,3%	4	66,7%					6	7,4%
Total general	34	42,0%	20	24,7%	20	24,7%	7	8,6%	81	100,0%

Fuente: Cálculos propios a partir del SIECPRO e Informes de Replicabilidad.

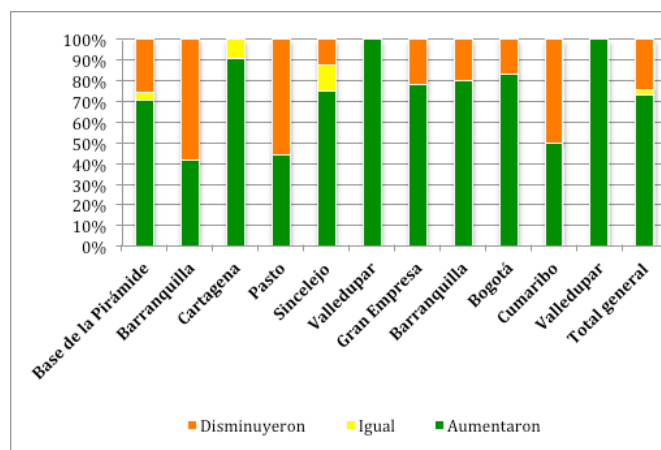
Altamente Eficaz: Cuanto las ventas de la empresa aumentaron mas del 30%.

Eficaz: Cuanto las ventas de la empresa aumentaron hasta un 30%.

No Eficaz: Cuanto las ventas de la empresa disminuyeron.

Al revisar por ciudades, se encuentra que en Valledupar se encontraron el mayor número de empresas donde aumentaron las ventas (91,7% para Base de la Pirámide y 100% para Clásico). En la ciudad de Barranquilla es donde se dio el mayor numero de empresas que descendieron en ventas (7 empresas, 58.33%) para el caso de Base de la Pirámide y en la ciudad de Cumaral para el caso de Clásico (3 empresas, 50%) .

Grafico 4.5.2.3.1
Evolución de las Ventas por ciudad y tipo PDP
 Porcentaje de empresas



La empresa en la que se presentó el mayor aumento porcentual en ventas fue FERROMATERIALES LA 36, empresa familiar localizada en Sincelejo que nació por la iniciativa de una pareja de hermanos hace 10 años gracias al apoyo e impulso brindado por Acción Social. Sus ventas durante el período de intervención del PDP paso de 360.800 a 3.088.721, presentando un aumento del 756,08%.

Tabla 4.5.2.3.3
10 Empresas con mayor aumento porcentual de las ventas
 Valores en pesos

	TIPO	CIUDAD	Ventas en pesos al mes Inicial	Ventas en pesos al mes Final	Cambio Ventas	
Ferromateriales la 36	BDP	Sincelejo	360.800	3.088.721	2.727.921	756,1%
Comercializadora C Y L	BDP	Bquilla	440.000	2.524.000	2.084.000	473,6%
Magia Textil	BDP	Pasto	157.000	730.000	573.000	365,0%
Taller Hermanos Figueroa	BDP	Bquilla	1.800.000	8.360.000	6.560.000	364,4%
Picadas La Niña Marle	BDP	Bquilla	1.800.000	7.300.000	5.500.000	305,6%
Delicias De Chalo	BDP	Valledpar	1.800.000	5.800.000	4.000.000	222,2%
Calzado Leivia	BDP	Cartagena	1.500.000	4.200.000	2.700.000	180,0%
Marroquinería Pabol	BDP	Pasto	300.000	820.000	520.000	173,3%
Refrescos Tampicitus	BDP	Valledpar	24.450.000	65.850.000	41.400.000	169,3%
Confecciones Mayu	BDP	Cartagena	300.000	800.000	500.000	166,7%

Fuente: Cálculos propios a partir de informes de replicabilidad.

La empresa en la cual se presentó la mayor disminución porcentual en ventas fue LAS RICURAS, en la ciudad de Pasto, empresa familiar dedicada a la producción de gelatinas de pata. La caída en las ventas se explica por la falta de capital para materias primas para cumplir con una demanda establecida y a que la persona encargada del área comercial tuvo que retirarse de la empresa. Esta situación no permitió cumplir con las actividades comerciales propuestas en el PDP.

Tabla 4.5.2.3.4
10 Empresas con mayor disminución porcentual de las ventas
 Valores en pesos

	TIPO	CIUDAD	Ventas en pesos al mes Inicial	Ventas en pesos al mes Final	Cambio Ventas	
Las Ricuras	PDP-GE	Pasto	3.120.000	1.400.000	-1.720.000	-55,1%
Calzado Elite	PDP-GE	Sincelejo	1.248.000	700.000	-548.000	-43,9%
Técnicos Hidráulicos	PDP-GE	Bogotá	305.400.000	184.700.000	-120.700.000	-39,5%
Tienda JJ	PDP-GE	Pasto	540.000	377.000	-163.000	-30,2%
Panadería Pan Sureño	PDP-GE	Pasto	3.500.000	2.466.000	-1.034.000	-29,5%
La Vieja Lencha	PDP-GE	Bquilla	2.100.000	1.661.000	-439.000	-20,9%
La Bendición De Dios	PDP-GE	Bquilla	1.200.000	1.003.000	-197.000	-16,4%
Asopalmas Los Llanos	PDP-GE	Cumaral	243.432.040	214.136.497	-29.295.543	-12,0%
Chicharrones Don Julio	PDP-GE	Bquilla	1.667.000	1.485.600	-181.400	-10,9%
Confecciones Varsan	PDP-GE	Bquilla	700.000	637.000	-63.000	-9,0%

Fuente: Cálculos propios a partir de informes de replicabilidad.

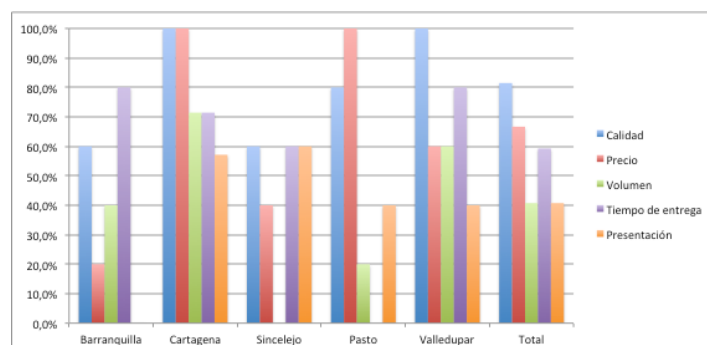
4.6. Contribución en Calidad de Productos y Servicios

4.6.1. ¿El PDP ha contribuido a mejorar la calidad de los productos que vende su empresa? Explique

Para complementar la medición de Eficiencia / Eficacia, se indago frente a la contribución del PDP para la mejora de la calidad de los productos que venden las empresas. El 88,9% de las empresas responden que el programa ha contribuido a mejorar la calidad de la empresa.

Al clasificar por categorías las respuestas abiertas, se encuentra que las empresas manifiestan que encuentran mejora en las siguientes áreas: i) Aumento en la calidad del producto final (81,4%), ii) Precios mas adecuados a la realidad de cada producto (66,6%), iii) Mejora en los tiempo de entrega (59,2%), iv) Incremento en el volumen de producción (40,7%) y v) Mejora en la presentación (40,7%).

Grafico 4.6.1.1
Mejoras en la calidad de los productos/servicios que vende la empresa
 % de empresas que manifiestan mejora por ciudad



Fuente: Taller con empresas PDP - BDP.

Al realizar en análisis documental, específicamente los cambios en el SIECPRO de las variables relacionadas con la calidad, se encuentra que en el 30,9% de los casos (25 empresas) hubo aumento en la calificación de las variables de calidad, en el 43,2% no hubo cambio (25 empresas) y en el 9,9% de los casos (8 casos) hubo disminución de calidad.

Los mayores aumentos en calidad se presentaron en el PDP Clásico realizado en la ciudad de Cumaral donde el 100% de las empresas aumentaron su calidad (6 empresas), seguida por PDP Clásico en Valledupar con el 66,7% de los casos (4 empresas) y PDP BDP en Barranquilla con el 41,7% de los casos (5 empresas).

Tabla 4.6.1.1
Cambios en Calidad PDP y Ciudad
 Numero de Empresas

	Aumento		Constante		Disminución		Sin Info		Total	
	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%
Base de la Pirámide	15	25,9%	31	53,4%	5	8,6%	7	12,1%	58	71,60%
Barranquilla	5	41,7%	3	25,0%	4	33,3%			12	14,8%
Cartagena	2	16,7%	7	58,3%			3	25,0%	12	14,8%
Pasto			7	77,8%			2	22,2%	9	11,1%
Sincelejo	4	33,3%	5	41,7%	1	8,3%	2	16,7%	12	14,8%
Valledupar	4	30,8%	9	69,2%					13	16,0%
Clásico	10	43,5%	4	17,4%	3	13,0%	6	26,1%	23	28,40%
Barranquilla			2	40,0%	3	60,0%			5	6,2%
Bogotá							6	100,0%	6	7,4%
Cumaral	6	100,0%							6	7,4%
Valledupar	4	66,7%	2	33,3%					6	7,4%
Total general	25	30,9%	35	43,2%	8	9,9%	13	16,0%	81	100,0%

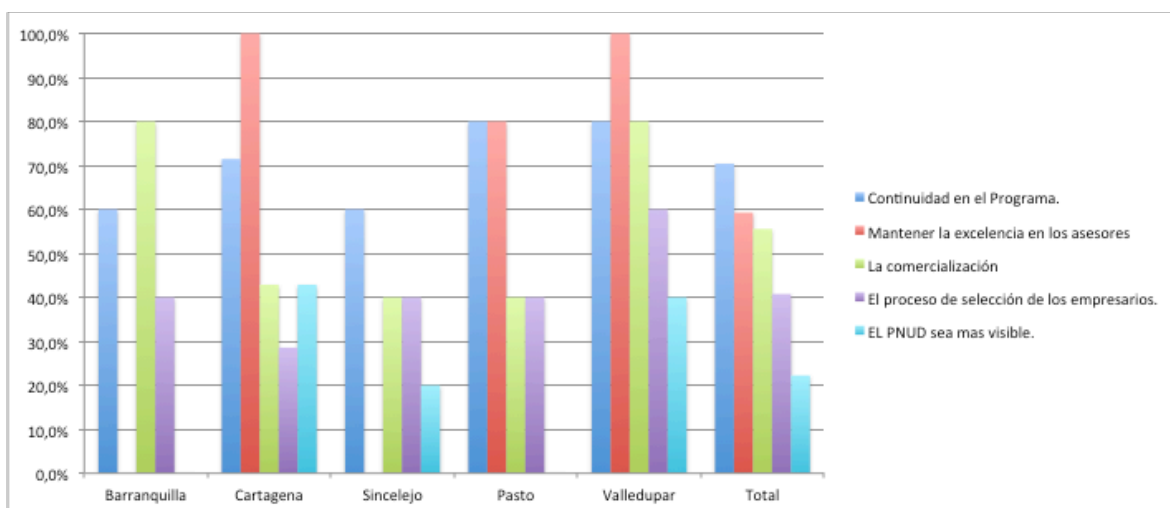
Fuente: Cálculos propios a partir del SIECPRO e Informes de Replicabilidad.

4.7. Desafíos del PDP

4.7.1. ¿Cuáles son los principales desafíos para fortalecer el proyecto a futuro?

Frente a la pregunta de ¿Cuáles son los principales retos del programa? (Pregunta Abierta), las empresas participantes en el taller hacen referencia a i) la continuidad en el programa (70,3%), ii) Mantener la excelencia en los asesores (59,2%), iii) Facilitar la comercialización (55,5%), iv) El proceso de selección de los empresarios (40,7%) y v) Lograr que el PNUD sea mas visible (22,2%).

Grafico 4.7.1.
Principales Retos del Programa
% de empresas que consideran el factor como reto



Fuente: Taller con empresas PDP - BDP.

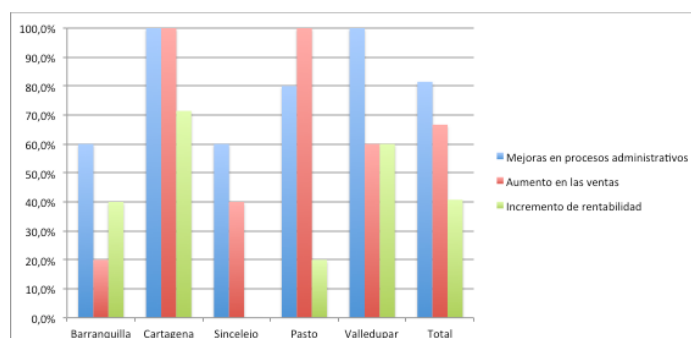
4.8. Sostenibilidad de los resultados

4.8.1. ¿Cuál ha sido la contribución del PDP a la sostenibilidad de las Unidades Productivas?

Al indagar con los asistentes si con el PDP ¿Se ha contribuido a la sostenibilidad de las unidades productivas apoyadas? (Pregunta Abierta) se encuentra que gracias al PDP las empresas manifiestan que en la actualidad continúan con i) mejoras en procesos administrativos (81,4%), ii) aumento en las ventas (66,6%) y iii) incremento de rentabilidad (81,4%).

Grafico 4.8.1.

Aporte a la sostenibilidad de las unidades productivas
 % de empresas que consideran que PDP aporta a la sostenibilidad por ciudad



Fuente: Taller con empresas PDP - BDP.

4.8.2. ¿Cual es el grado de sostenibilidad de los resultados en el contexto actual?

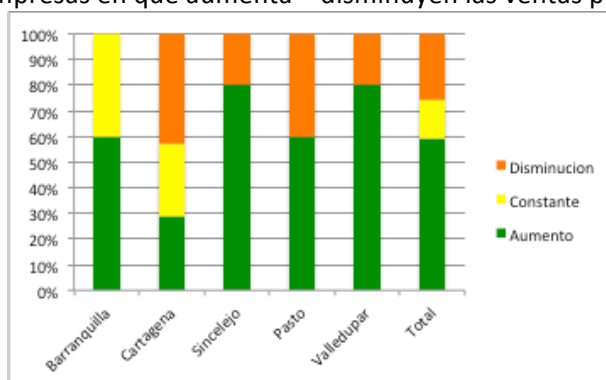
Sostenibilidad de las Ventas

Para tener mas claridad sobre la continuidad de los resultados de las empresas durante el último año, se preguntó sobre **las ventas de las empresas durante el mes de Enero de 2015** y se comparó con el último mes registrado en el Informe de replicabilidad. Los resultados arrojan i) Aumento de ventas en el 59,2% de los casos, ii) Permanecen constantes las ventas en el 14,8% y iii) Han disminuido en el 25,9%.

Grafico 4.8.2.1

Comportamiento de las ventas mensuales 1 año después de finalizado el PDP (*)

% de empresas en que aumenta – disminuyen las ventas por ciudad



Fuente: Cálculos Informe de Replicabilidad y Encuesta a empresas en taller PDP - BDP.

(*) Se compara Diciembre 2013 con Enero de 2015.

Sostenibilidad de los Empleos Fijos

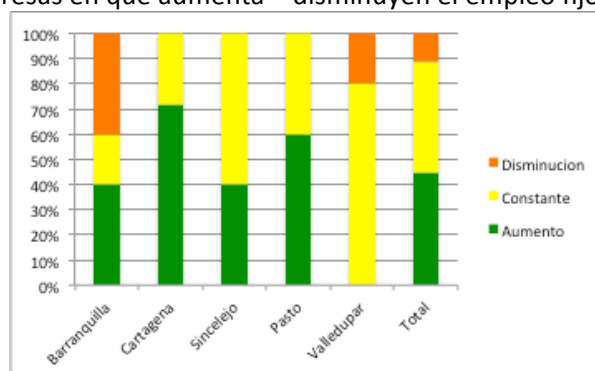
Así mismo, frente a la continuidad de los resultados de las empresas, se preguntó **sobre los empleos fijos de las empresas durante el mes de Enero de 2015** y se comparó con el último mes registrado en el Informe de replicabilidad. Los resultados arrojan: i) Aumento de empleos fijos en

el 44,4% de los casos, ii) Se mantuvieron los empleos fijos en el 44,4% y iii) Hay disminución de empleados fijos en el 11,1%.

Grafico 4.8.2.2

Continuidad de los resultados en Empleos Fijos (*)

% de empresas en que aumenta – disminuyen el empleo fijo por ciudad



Fuente: Cálculos Informe de Replicabilidad y Encuesta a empresas en taller PDP - BDP.

(*) Se compara Diciembre 2013 con Enero de 2015.

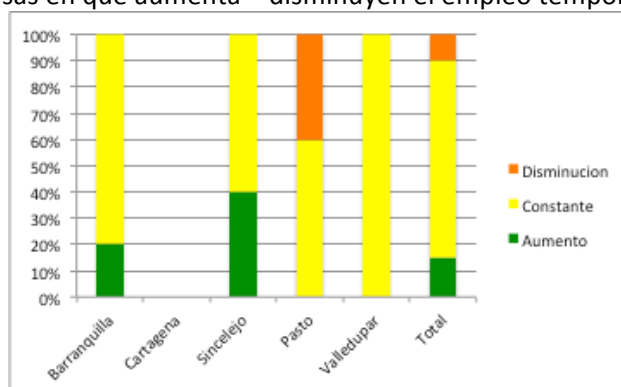
Sostenibilidad de los Empleos Temporales

En relación a la continuidad de las empresas en cuanto a los empleados temporales, se preguntó **sobre los empleos temporales de las empresas durante el mes de Enero de 2015** y se comparó con el último mes registrado en el Informe de replicabilidad. Los resultados arrojan: i) Empleos temporales constantes en el 75% de los casos, ii) Hubo un aumento en el 15% de los casos y iii) Se presento una disminución en el 10% de las empresas.

Grafico 4.8.2.3

Continuidad de los resultados en Empleos Temporales (*)

% de empresas en que aumenta – disminuyen el empleo temporal por ciudad



Fuente: Cálculos Informe de Replicabilidad y Encuesta a empresas en taller PDP - BDP.

(*) Se compara Diciembre 2013 con Enero de 2015.

4.8.3. ¿Cuales son las principales recomendaciones y propuestas de ajuste para garantizar la sostenibilidad de los resultados y mejorar la intervención?

Se indago con las empresas participantes, sobre ¿Como puede ser mejor el programa?, las respuestas fueron:

- Realizar ruedas de negocio para que las entidades socias compren los productos. La capacidad de relacionamiento institucional del PNUD y los Donantes en cada municipio es alta, puede aprovecharse esto para presentar a las empresas como proveedores confiables.
- Hacer conocer los productos de los empresarios en la ciudad. En el mismo sentido de la recomendación anterior.
- Mejor claridad de las responsabilidades de los socios (ANSPE, Cámara de Comercio, C-Emprende). En ocasiones no era claro en que consistía el papel de las entidades “aliadas locales”, se sugiere que se definan responsabilidades y sean públicas para que todos sepan que esperar.
- Agilidad en los recursos financieros entregados. Aunque el PDP no tienen contemplado la entrega ni financiación de los proyectos, los empresarios fueron insistentes en que en las ocasiones que hubo financiación de terceros, los recursos tardaron en llegar o llegaron en un menor monto de lo esperado. Se sugiere que en los casos que haya complementariedad económica de un aliado, se dejen claras las responsabilidades de las partes porque esto puede incidir en la reputación tanto del PDP como del PNUD.
- Asesoría técnica en mantenimiento de máquinas. Fueron recurrentes los comentarios relacionados con el interés de los empresarios de recibir asesoría especializada en temas como el mantenimiento de sus equipos. La mayoría utiliza maquinaria de segunda y les parece oportuno aprender a definir planes de mantenimiento (Mas frecuente este comentario en empresas de Confección, Producción de alimentos y Artesanías).
- Para empresas de confecciones y artesanías asesoría en diseño y corte. En la misma línea de la recomendación anterior.
- Para las empresas de manufacturas fue bastante frecuente el requerimiento de capacitación en temas de innovación y desarrollo de nuevos productos.
- Para obtener mayores resultados se deben establecer tiempos de acompañamiento diferentes de acuerdo a cada empresa. En la medida que todas las empresas son diferentes, la etapa de intervención puede ser diferente entre empresas de tal forma que se tenga mas tiempo para profundizar en la implementación de la asesoría.
- Crear comunidad entre los empresarios. Gracias a la cantidad de empresas que han pasado por el PDP en sus 3 años de operación, se sugiere que se establezcan grupos de interacción entre los empresarios de una misma ciudad, región y a nivel nacional. Estos espacios de encuentro se pueden usar para que los mismos empresarios se acompañen y

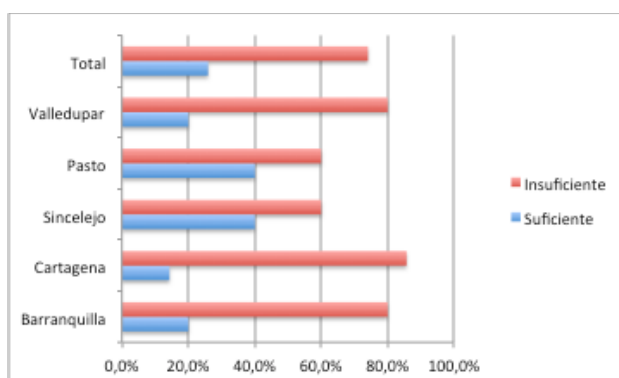
transfieran conocimiento y para que el PNUD haga seguimiento y mantenga una relación con las empresas.

Frente a la pregunta ¿Son los tiempos suficientes para apropiar los temas administrativos, comerciales y productivos? Solamente el 25,9% considera que fue suficiente el tiempo total, mientras el 74.1% considera que no es suficiente.

Grafico 4.8.3.1

Tiempo de intervención del PDP

% de empresas que consideran suficiente/insuficiente el tiempo total



Fuente: Taller con empresas PDP - BDP.

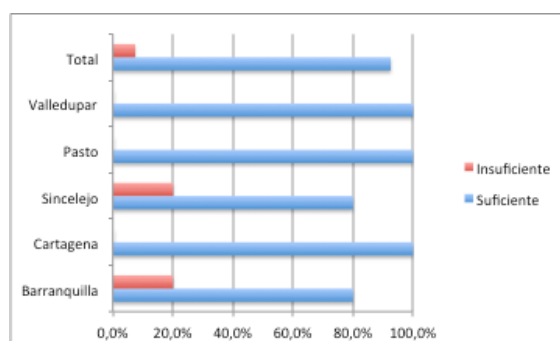
Al complementar la pregunta para indagar ¿Durante cuanto se debió haber recibido la asesoría? (Pregunta cerrada por rangos) El 59,2% manifiesta de 6 a 10 meses, el 29,6% hasta 12 meses. El 11.1% hasta 18 meses. Ninguno manifestó el rango 1 a 3 meses o de 3 a 6 meses. (0%)

La respuesta del tiempo total de intervención contrasta con la pregunta sobre el tiempo semanal dedicado a la asesoría, donde el 92,5% manifiesta que 2 horas a la semana son suficientes y el 7,4% insuficiente.

Grafico 4.8.3.2

Jornada Semanal de Asesoría del PDP

% de empresas que consideran suficiente/insuficiente 2 horas semanales



Fuente: Taller con empresas PDP - BDP.

5. Pertinencia

¿Los resultados del proyecto han sido relevantes frente a los retos y lineamientos del país? ¿Por qué?

5.1. Resultados frente al CONPES 3616 de 2009

La Política de Generación de Ingresos (PGI) fue establecida por el Gobierno Nacional mediante el CONPES 3616 de 2009, donde indica que el objetivo principal es *“desarrollar e incrementar el potencial productivo de la población pobre extrema y desplazada (PPED), desarrollando sus capacidades y creando oportunidades para que puedan acceder y acumular activos y, en el mediano y largo plazo, alcanzar la estabilización socioeconómica”*.

En desarrollo de este objetivo, la Política de Generación de Ingresos busca proveer a la población pobre extrema y desplazada los mecanismos para superar las barreras que enfrenta en el proceso de generación de ingresos suficientes y sostenibles, mejorando, integrando y focalizando adecuadamente los instrumentos existentes, y conformando una institucionalidad para que desde el ámbito local se puedan satisfacer las necesidades de dicha población en este frente. Estos mecanismos se inspiran en soluciones de mediano y largo plazo y privilegian la aplicación de estrategias que fomentan la independencia económica de las familias, sobre aquellas que producen resultados en el corto plazo, pero mantienen la dependencia económica de la PPED.

La política constituye la dimensión de Ingresos y Trabajo de la Red Juntos y se focalizará en adultos y jóvenes mayores de 18 años, que no hayan alcanzado los logros de la dimensión de Ingresos y Trabajo de la Red, que pertenezcan a los hogares del quintil más bajo del nivel 1 del Sisbén o que estén incluidos en el Registro Único de Población Desplazada.

En el diseño de la Política de Generación de Ingresos se establecieron cinco ejes:

1. Desarrollo de capacidades,
2. Acceso a activos físicos, financieros, asistencia técnica, servicios de acompañamiento y servicios de desarrollo empresarial,
3. Apoyo a la gestión del desarrollo territorial incluyente,
4. Mejoramiento del marco institucional para la generación de ingresos
5. Fortalecimiento del Sistema de Protección Social.

Para la ejecución de ésta política, se establecieron para cada uno de los ejes estrategias y acciones.

Frente al Eje problemático *“1. La PPED enfrenta barreras para desarrollar sus capacidades y generar ingresos sostenibles y suficientes”*. La PGI se propuso el objetivo *“4. Desarrollar estrategias que permitan integrar las unidades productivas de la PPED con sectores dinámicos de la agroindustria, que faciliten el desarrollo de escalas de producción competitivas y modelos de gestión eficientes”*.

En particular, el PDP contribuye a la siguientes estrategia:

- ESTRATEGIA VII: Diseñar un programa orientado al fortalecimiento y a la creación de formas asociativas para PPED en torno a encadenamientos productivos.

El PDP es una metodología probada a nivel regional (México y el Salvador) y transferida y adaptada a la realidad colombiana. Tanto la modalidad PDP Clásico, que permite los encadenamientos productivos en torno a empresas ancla, como la modalidad PDP BDP, orientado a fortalecer las unidades productivas de población desplazada y vulnerable son contribuciones a esta estrategia.

Gracias a la transferencia del modelo de PDP México y el Salvador, con su respectiva adaptación a Colombia, en particular con el desarrollo de la Metodología Programa de Desarrollo de Proveedores Base de la Pirámide (Que en el marco de los convenios entre PNUD ANSPE MinCIT) fue orientado a la Red Unidos) hoy el país cuenta con un modelo para el fortalecimiento de Mipymes dirigidas por población vulnerable.

Frente al Eje problemático “2. Dificultad de acceso a activos: físicos, financieros, asistencia técnica y servicios de acompañamiento y de desarrollo empresarial”. La PGI se propuso el Objetivo “Mejorar el acceso de la PPED a los activos físicos básicos para la producción agropecuaria y fortalecer la capacidad de gestión y de acumulación de estos activos.”

En particular, el PDP contribuye a las siguientes estrategias:

- ESTRATEGIA IV: Diseñar un programa para proveer servicios de desarrollo empresarial integral (SDEI) para la PPED urbana, particularmente en las etapas de gestación y puesta en marcha de los proyectos productivos.

Durante el año 2013 se ejecutó PDP BDP bajo el convenio 351 entre ANSPE y PNUD que permitió fortalecer las capacidades productivas para la generación de ingresos y la inclusión financiera de personas de Red Unidos en 51 empresas en 5 ciudades del país.

Para complementar la revisión de los resultados del PDP frente al CONPES 3616 se indagó con las empresas participantes en el PDP BDP, quienes hacen parte de la Red Unidos ¿Cuál es el nivel de satisfacción con el programa? (Pregunta Cerrada) se encuentra que **en general el nivel de satisfacción** con el PDP por parte de los empresarios es Alto (92,5%), seguido por Medio (7,4%).

Tabla 4.9.1.1
Satisfacción con el Programa
% del total de las empresas por criterio

	Baja	Media	Alta
En General	0,0%	7,4%	92,50%
Calidad de la asesoría	0,0%	0,0%	100,0%
Tiempos de respuesta	22,2%	59,3%	18,5%
Impacto en la empresa	0,0%	22,2%	77,8%
Desempeño	0,0%	51,9%	48,1%
Cobertura	55,6%	44,4%	0,0%

Fuente: Taller con empresas PDP - BDP.

Se entiende “Calidad de la Asesoría” como la habilidad de los consultores en transmitir la información, usar casos acorde a la realidad de las empresas y la calidad humana.

Se entiende “Tiempos de Respuesta” como la disponibilidad de los asesores para ajustarse a los tiempos requeridos por el proceso productivo que desarrolla la empresa y al desarrollo de las actividades pactadas en el plan de trabajo de acuerdo al cronograma.

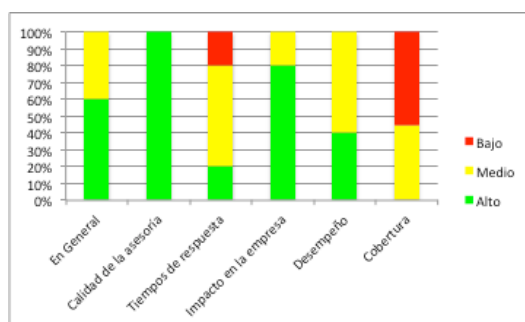
Se entiende “Impacto en la empresa” como la aplicación del conocimiento al caso específico y la vigencia del mismo un año después de finalizado el PDP.

Se entiende “Desempeño” como el compromiso de los integrantes de la empresa en continuar aplicando las metodologías aprendidas en el PDP.

Se entiende “Cobertura” como el nivel de empresas atendidas con respecto al numero de empresas que se debe atender. Importante anotar que los empresarios consideran que hay muchas empresas en su territorio que valorarían usar el PDP.

En la **ciudad de Barranquilla** el nivel de Satisfacción General con el Programa fue alto en un 60% y medio en un 40%. Después de la i) Calidad de la asesoría con un 100%, el criterio con mayor nivel de satisfacción fue ii) Impacto en la empresa con un 0,8% y iii) Desempeño con un 0,4%. En Barranquilla el nivel mas bajo de satisfacción se obtuvo en i) Cobertura con un 55.6% y ii) Tiempos de respuesta con un 20%.

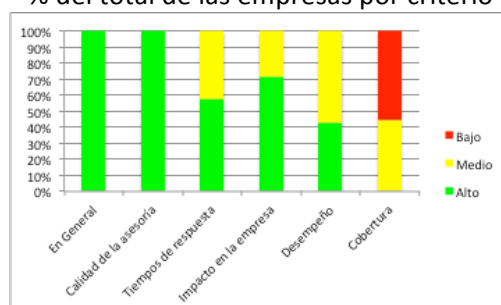
Grafico 4.9.1.1.
Satisfacción con el Programa en la Ciudad de Barranquilla
% del total de las empresas por criterio



Fuente: Taller con empresas PDP - BDP.

En la **ciudad de Cartagena** el nivel de Satisfacción General con el Programa fue Alto en un 100%. Después de la i) calidad de la asesoría con un 100%, el criterio con mayor nivel de satisfacción fue ii) Impacto en la empresa con un 71,42% y iii) Tiempos de respuesta con un 57,14%. En Cartagena el nivel mas bajo de satisfacción se obtuvo en i) Cobertura con un 55,55%.

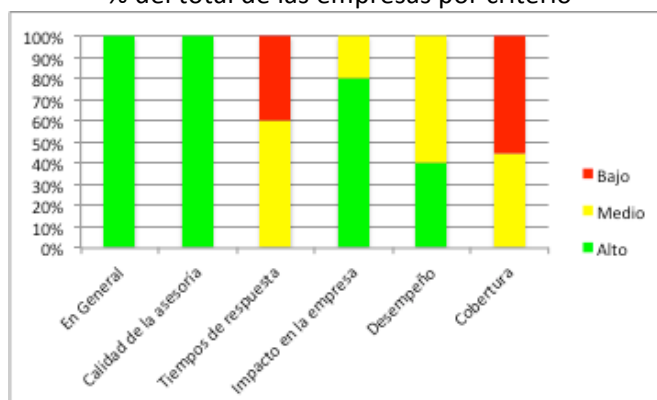
Grafico 4.9.1.2.
Satisfacción con el Programa en la Ciudad de Cartagena
 % del total de las empresas por criterio



Fuente: Taller con empresas PDP - BDP.

En la **ciudad de Sincelejo** el nivel de satisfacción general con el programa fue Alto en un 100%. Después de la i) calidad de la asesoría con un 100%, el criterio con mayor nivel de satisfacción fue ii) Impacto en la empresa con un 80% y iii) Desempeño con un 40%. En Sincelejo el nivel mas bajo de satisfacción se obtuvo en i) Cobertura con un 55.56% y ii) Tiempos de respuesta con un 40%.

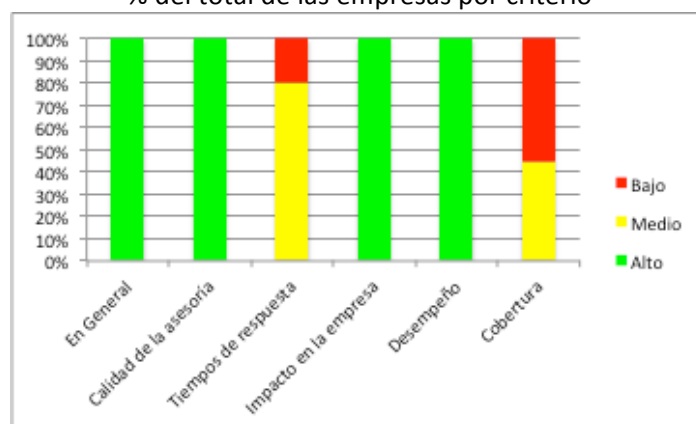
Grafico 4.9.1.3.
Satisfacción con el Programa en la Ciudad de Sincelejo
 % del total de las empresas por criterio



Fuente: Taller con empresas PDP - BDP.

En la **ciudad de Pasto** el nivel de satisfacción general con el programa fue Alto en un 100%. Los criterios de i) calidad de la asesoría, ii) Impacto en la empresa, y iii) Desempeño presentaron el mayor nivel de satisfacción con 100%. En Pasto el nivel mas bajo de satisfacción se obtuvo en i) Cobertura con un 55.56% y ii) Tiempos de respuesta con un 20%.

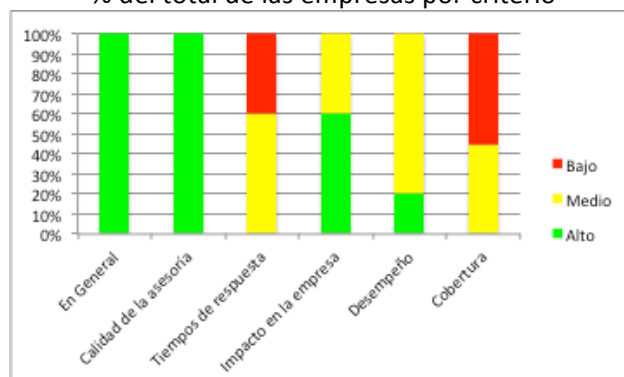
Grafico 4.9.1.4.
Satisfacción con el Programa en la Ciudad de Pasto
 % del total de las empresas por criterio



Fuente: Taller con empresas PDP - BDP.

En la **ciudad de Valledupar** el nivel de satisfacción general con el programa fue Alto en un 100%. Después de la i) calidad de la asesoría con un 100%, el criterio con mayor nivel de satisfacción fue ii) Impacto en la empresa con un 60% y iii) Desempeño con un 20%. En Valledupar el nivel mas bajo de satisfacción se obtuvo en i) Cobertura con un 55.56% y ii) Tiempos de respuesta con un 40%.

Grafico 4.9.1.5
Satisfacción con el Programa en la Ciudad de Valledupar
 % del total de las empresas por criterio



Fuente: Taller con empresas PDP - BDP.

5.2. Resultados frente al Plan Nacional de Desarrollo.

El Primer Gobierno del Presidente Santos estableció en las bases del Plan Nacional de Desarrollo – “Prosperidad para todos 2010 - 2014” ambiciosos objetivos en materia de desarrollo económico y empresarial, uno de ellos lograr un crecimiento del 6 por ciento o más de manera sostenida y sostenible social y ambientalmente. Dicho PND, anota que para lograrlo se requiere avanzar en tres ejes fundamentales: (1) la innovación; (2) la política de competitividad y de mejoramiento de la productividad; y (3) la dinamización de sectores “locomotora” que a través de su impacto directo e indirecto lideren el crecimiento y la generación de empleo.

Se propuso entonces el desarrollo de cinco “locomotoras de crecimiento” que son: i) nuevos sectores basados en la innovación, ii) el sector agropecuario, iii) la vivienda, iv) la infraestructura, y v) el sector minero energético. Se estima que, “en los próximos cuatro años, las cinco locomotoras incrementarán el crecimiento económico del país en 1,7 puntos porcentuales por año, reducirán la pobreza durante el cuatrienio en cerca de un 1,2% y la indigencia en cerca del 1,0%, y adicionalmente disminuirán la tasa de desempleo en 26 puntos básicos por año”.

El PND reconoce los avances y limitantes que ha tenido la implementación de la Política Nacional de Emprendimiento y establece la necesidad de diferenciar los mecanismos de apoyo, intervención y financiación entre el emprendimiento de Necesidad y Oportunidad. El Gobierno Nacional reconoce que, si bien ambos tipos de emprendimiento promueven el desarrollo económico, el emprendimiento por necesidad o subsistencia tiene como fin fundamental la generación de ingresos e inclusión social y el emprendimiento por oportunidad tiene como fin fundamental el desarrollo empresarial (las ventas con utilidades).

Considera entonces el PND, que para lograr el objetivo de “Crecimiento sostenible y competitividad”, es necesario promover la innovación para la prosperidad, en la cual se definen 4 componentes fundamentales: 1) Conocimiento e innovación; 2) Emprendimiento empresarial; 3) Propiedad intelectual, instrumento de innovación y 4) Promoción y protección de la competencia en los mercados.

Es la primera vez aparece de forma evidente el emprendimiento empresarial en los componentes de desarrollo económico y empresarial, constituyendo una importante palanca de la denominada locomotora de la innovación. Éste se constituye en un mensaje de política pública fundamental, donde se orienta al emprendimiento empresarial a priorizar sus actividades hacia aquel que genere desarrollo económico y empresarial, es decir, hacia el emprendimiento por oportunidad, innovador o de alto potencial de crecimiento.

Es importante anotar que el PND mantiene al emprendimiento como parte de la política integral de desarrollo y protección social, es decir, es igual de importante establecer instrumentos de apoyo al emprendimiento por necesidad o subsistencia. En PND hace referencia a la Igualdad de oportunidades para la prosperidad social, donde considera a la Empleabilidad, emprendimiento y generación de ingresos como una de las herramientas para lograrla, estableciendo como Lineamientos Estratégicos: i) Ampliación de la oferta de microcrédito a nivel nacional; ii) Estrategia de Alianzas Público-Privadas (APP) para la inclusión del sector privado en los programas públicos y privados de emprendimiento orientados al autoempleo, entre otros.

Por lo tanto, el Gobierno Nacional reconoce el Emprendimiento como una herramienta fundamental para el cumplimiento de los propósitos de gobierno, estableciendo la necesidad de diferenciar en la política pública los instrumentos de apoyo de acuerdo al tipo de emprendimiento y establece lineamientos estratégicos para cada tipo.

El Plan Nacional de Desarrollo, establece que las principales barreras para el desarrollo de emprendimientos por oportunidad son la ausencia de productos y servicios diferenciadores y la escasez de recursos para el financiamiento en las etapas tempranas, especialmente los de capital semilla. La política para el emprendimiento oportunidad está conformada por dos lineamientos estratégicos: (1) fomento de fuentes alternativas de financiación para las nuevas empresas por

oportunidad, y (2) fortalecimiento institucional de la industria de soporte. En su adecuada coordinación juega un rol fundamental el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.

El Programa de Desarrollo de Proveedores PDP juega un papel clave para el cumplimiento del segundo lineamiento “Fortalecimiento institucional de la industria de soporte” en la medida que desarrolla capacidades locales de asesoramiento con la formación de los consultores y la respectiva implementación del programa en las empresas atendidas.

El Gobierno reconoce que la infraestructura de apoyo al emprendimiento no cuenta con instrumentos adecuados para la creación de empresas. Los instrumentos con que contaba el Gobierno no ha tenido los resultados esperados en el nivel de ventas de las empresas creadas debido en gran parte a que “no se cuenta con asesoría calificada, ni con un entorno que favorezca el desarrollo de mecanismos especializados”.

El PND reconoce los avances y limitantes que ha tenido la implementación de la Política Nacional de Emprendimiento y establece la necesidad de diferenciar los mecanismos de apoyo, intervención y financiación entre el emprendimiento de Necesidad y Oportunidad. El Gobierno Nacional reconoce que, si bien ambos tipos de emprendimiento promueven el desarrollo económico, el emprendimiento por necesidad o subsistencia tiene como fin fundamental la generación de ingresos e inclusión social y el emprendimiento por oportunidad tiene como fin fundamental el desarrollo empresarial (las ventas con utilidades).

Adicionalmente el PND 2010 - 2014 “Prosperidad para todos” contempló la necesidad de fortalecer la institucionalidad en materia de atención a las víctimas de la violencia que busca responder de manera efectiva, oportuna y eficaz a los retos que demanda la garantía del goce efectivo de los derechos de la población víctima del desplazamiento forzado.

Con el PDP BPD se ha fortalecido la institucionalidad que atiende a las víctimas de la violencia y la población en extrema pobreza.

Los resultados del PDP frente al Plan Nacional de Desarrollo 2010 - 2014 “Prosperidad para Todos” hacen referencia a los aportes cualitativos en el cumplimiento de los objetivos debido a que las metas propuestas por el PND no hacen referencia al tipo de empresas que participaron en el programa.

5.3. Resultados frente al Planes Regionales de Competitividad.

Desde el año 2006, el país cuenta con el “Sistema Nacional de Competitividad (SNC)”, definido como el conjunto de orientaciones, normas, actividades, recursos, programas e instituciones públicas y privadas que prevén y promueven la puesta en marcha de una política de productividad y competitividad. Su principal función es coordinar las actividades que realizan las instancias públicas y privadas relacionadas con la formulación, ejecución y seguimiento de las políticas necesarias para mejorar la competitividad del país y así fortalecer su posición competitiva en los mercados interno y externo.

La expresión de este sistema a nivel regional son las Comisiones Regionales de Competitividad (CRC), una por cada departamento del país. Las CRC están integradas por las Gobernaciones, Alcaldías, Cámaras de Comercio, Comités de Universidades, Emprendimiento, Mipymes, etc.

Estas CRC son coordinadas a nivel nacional por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, en representación del sector público, con el apoyo de Confecámaras, en representación del sector privado.

En la Ley 1450 de 2011 del Plan Nacional de Desarrollo se ha reconocido a través del artículo 33 el papel preponderante de las CRC para la articulación de las acciones en pro de la competitividad regional, estableciendo que: *“Las Comisiones Regionales de Competitividad coordinarán y articularán al interior de cada departamento la implementación de las políticas de desarrollo productivo, de competitividad y productividad, de fortalecimiento de la micro, pequeña y mediana empresa, y de fomento de la cultura para el emprendimiento a través de las demás instancias regionales tales como Consejos Departamentales de Ciencia, Tecnología e Innovación (CODECYT), Comités Universidad-Estado-Empresa, Comités de Biodiversidad, Redes Regionales de Emprendimiento, Consejos Regionales de PYME, Consejos Ambientales Regionales, Comités de Seguimiento a los Convenios de Competitividad e Instancias Regionales promovidas por el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. En el caso de los distritos, las comisiones se articularán a la coordinación ejercida por las autoridades respectivas”.*

Las CRC definen su actuar estratégico mediante la formulación del Plan Regional de Competitividad donde se establecen la prioridades de la región para mejorar su competitividad. A continuación un análisis de la contribución del PDP a los Planes Regionales de Competitividad en los Departamentos en los cuales se desarrollo el programa.

5.3.1. Departamento del Atlántico

El Plan Regional de Competitividad de Atlántico tiene los siguientes 5 objetivos estratégicos:

1. Modelos mentales
2. Empresas de categoría mundial
3. Innovación, calidad, investigación de desarrollo
4. Infraestructura
5. Servicios logísticos

Ninguno de estos objetivos está orientado de forma específica al desarrollo de Mipymes, atención a población vulnerable o desarrollo de proveedores. El Departamento del Atlántico ha priorizado en su Plan Regional de Competitividad los servicios de desarrollo empresarial hacia empresas con mayor nivel de sofisticación.

5.3.2. Departamento de Bolívar:

El Plan Regional de Competitividad de Bolívar tiene los siguientes 9 objetivos estratégicos:

1. Consolidar la industria petroquímica - plástica en Cartagena Bolívar, la cual será líder en Latinoamérica y el caribe en diseño, producción y comercialización de productos certificados integralmente.

2. Convertir a Cartagena como el líder en la oferta de productos turísticos en Colombia y en el caribe, y epicentro del turismo regional en el departamento de Bolívar y la región Caribe Colombiana.
3. Potencializar a través del transporte marítimo, en Cartagena como el principal distrito logístico de Colombia y uno de los tres mejores del caribe.
4. Consolidar internamente el clúster naval, marítimo y fluvial de Cartagena orientado a ofrecer soluciones tecnológicas integradas a la industria del diseño, construcción y reparación de embarcaciones.
5. Desarrollar la agroindustria en Bolívar, a través de la producción y exportación de biocombustibles, forestales, cacao y ñame.
6. Desarrollar y generar ambientes propicios para los negocios, la inversión y la facilidad de crear empresas.
7. **Lograr la formalización de las empresas y el empleo, principalmente aumentando la participación de empresas PYMES en las estructuras empresariales.**
8. Promover la formación de talento humano con habilidades enfocadas en las apuestas productivas.
9. Desarrollar el Distrito Tecnológico de Cartagena y Bolívar que integre centros de investigación y tecnología aplicada en los sectores definidos y orientados a la excelencia.

El PDP aporta al objetivo estratégico *“7. Lograr la formalización de las empresas y el empleo, principalmente aumentando la participación de empresas PYMES en las estructuras empresariales”*.

En este objetivo estratégico, se propuso la estrategia *“II. Lograr el fortalecimiento de las micro, pequeñas y medianas empresas, a través de la alineación con las apuestas productivas identificadas y la adopción de prácticas empresariales de excelencia que mejoren su desempeño, rentabilidad y productividad”*.

El PDP ofrece entonces resultados para las siguientes iniciativas formuladas el Plan Regional de Competitividad de Bolívar:

- Oferta de servicios empresariales para segmentados diferenciados con una amplia cobertura para la comunidad empresarial.
- Fortalecimiento de las microempresas para que mejoren su desempeño a través de formación, consultoría y adopción de mejores prácticas.

5.3.3. Departamento de Nariño

El Plan Regional de Competitividad de Nariño tiene los siguientes 9 objetivos estratégicos:

1. Crear, fortalecer y formalizar empresas productivas y competitivas con procesos de innovación permanente, que generen nuevos empleos y empleos de calidad.
2. Fortalecer las cadenas productivas existentes y desarrollar cuatro (4) Clusters
3. Incentivar la inversión nacional y extranjera a través de la promoción y desarrollo de las cadenas productivas y consolidación de una zona franca
4. Mejorar la oferta de conectividad e infraestructura regional y su inter comunicación con el resto del país y el mundo.

5. Fortalecer el proceso de transformación productiva con base en el desarrollo científico, tecnológico y la innovación para dar valor agregado a los productos y servicios del departamento de Nariño.
6. Mejorar la cobertura, calidad, pertinencia e innovación de la educación y articulación con el sector productivo de la región.
7. **Gestionar y apalancar fuentes y recursos de financiación para potenciar la creación y fortalecimiento de las empresas y proyectos de impacto regional.**
8. Fortalecer el entorno institucional y consolidar políticas públicas que contribuyan a mejorar la productividad, competitividad y calidad de vida de la región.
9. Conservación y manejo sostenible de los ecosistemas.

El PDP aporta al objetivos estratégico “7. *Gestionar y apalancar fuentes y recursos de financiación para potenciar la creación y fortalecimiento de las empresas y proyectos de impacto regional*”.

En este objetivo estratégico, se propuso la estrategia “C. *Gestionar recursos financieros del sector privado, cooperación internacional, departamento y la nación para apoyar las mipymes*”.

En este objetivo estratégico, se propuso las siguientes estrategias: i) Productividad y crecimiento del sector de Diseño y Confecciones; ii) Productividad y crecimiento del sector Maderas y iii) Productividad y crecimiento del sector Artesanías.

El PDP ofrece entonces resultados para las siguientes iniciativas formuladas el Plan Regional de Competitividad de Nariño:

- Desarrollar investigaciones para la identificación de potenciales actividades del sector.
- Acompañamiento interinstitucional para la formación, creación y fortalecimiento en gestión, comercialización, innovación e investigación en los sectores con potencial identificado.
- Construir gremialidad y conciencia entre pequeños y medianos empresarios del sector Manufactura y Artesanías.

En Sucre, el PDP BDP intervino: 1 empresa dedicada a la producción y comercialización de productos artesanales, 3 empresas dedicadas a la producción y comercialización de calzado y 4 empresas dedicadas a la producción y venta de productos de confección.

5.3.4. Departamento de Sucre

El Plan Regional de Competitividad de Sucre tiene los siguientes 5 objetivos estratégicos:

1. Agroindustria
2. Turismo
3. **Formalización empresarial: sector pequeñas y medianas empresas**
4. Salto en la productividad y el empleo: minería
5. Infraestructura
6. Ciencia tecnología e innovación

El PDP aporta al objetivos estratégico “3. *Formalización empresarial: sector pequeñas y medianas empresas*”

5.3.5. Departamento de Cesar

El Plan Regional de Competitividad del Cesar tiene los siguientes 6 objetivos estratégicos:

1. **Asociatividad empresarial y emprendimiento.**
2. Talento humano integral.
3. Tecnología, innovación y desarrollo.
4. Internacionalización de la economía.
5. Infraestructura y logística.
6. Agroindustria acuicultura y pesca.

El PDP aporta al objetivo estratégico *“1. Asociatividad empresarial y emprendimiento”* cuya visión es *“La comunidad Cesarense conformará para el año 2019 la Sociedad del Emprendimiento, bajo esquemas asociativo, en la que cada uno de los actores que la integran promoverán un nuevo modelo de emprendimiento social y empresarial, basado en la innovación y el conocimiento propuesto en alianza con la academia, el sector gubernamental y los trabajadores”*.

En este objetivo estratégico, se propuso la estrategia *“1.1. Asociatividad empresarial y emprendimiento”*.

El PDP ofrece entonces resultados para las siguientes iniciativas formuladas el Plan Regional de Competitividad de Cesar:

- Plan de comercialización para estimular la Producción local.
- Generación de encadenamientos y apoyo a los Procesos de Creación y Fortalecimiento de MIPYMES
- Establecer una Política Departamental de emprendimiento y empresarismo.
- Desarrollo de proveedores

5.3.6. Región Bogotá – Cundinamarca

El Plan Regional de Competitividad de Bogotá Cundinamarca tiene los siguientes 6 objetivos estratégicos:

1. Internacionalización.
2. Infraestructura.
3. Capital humano e innovación.
4. Sostenibilidad ambiental.
5. **Proyectos para el apoyo a la transformación productiva.**
6. Proyectos de desarrollo de clusters.

El PDP aporta al objetivo estratégico *“5. Proyectos para el apoyo a la transformación productiva”* cuya visión es *“En el 2019, Bogotá y Cundinamarca será la región de Colombia más integrada en los aspectos institucional, territorial y económico, con una base productiva diversificada, pero focalizada en servicios especializados y agroindustria, articulada”*.

En este objetivo estratégico, se propuso la estrategia *“Formalización empresarial”*.

El PDP ofrece entonces resultados para las siguientes iniciativas formuladas el Plan Regional de Competitividad de Bogotá - Cundinamarca:

- Establecer alianzas con diferentes entidades públicas y privadas, con el fin de fortalecer el portafolio de servicios y beneficios que se derivan de la formalización

5.3.7. Departamento del Meta

El Plan Regional de Competitividad del Meta tiene los siguientes 6 objetivos estratégicos:

- 1. Transformación productiva y empresarial.**
2. Desarrollo de Mercados.
3. Integración con otras regiones.
4. Infraestructura, movilidad y conectividad
5. Formación de capital humano y social. Y Sostenibilidad regional.

El PDP aporta al objetivo estratégico *“1. Transformación productiva y empresarial.”* cuya visión es *“Somos la cuna donde nace el sol que energizará el motor turístico, agroindustrial sostenible y alimentario de Colombia, consolidado en unos mercados internacionales; fundamentado con capital social y humano, con enfoque de responsabilidad social y empresarial”.*

En este objetivo estratégico, se propuso la estrategia *“Transformación productiva y empresarial”.*

El PDP ofrece entonces resultados para las siguientes iniciativas formuladas el Plan Regional de Competitividad del Meta:

- Formalización y emprendimiento para la competitividad
- Consolidación de Clusters de la Producción

5.4. Resultados frente a los Planes Locales de Empleo.

En el marco del Programa Nacional de Asistencia Técnica para el fortalecimiento de las políticas de empleo, emprendimiento y generación de ingresos, en el ámbito regional y local del Ministerio del Trabajo, se ha adelantado la formulación del Plan Local de Empleo (PLE) en 16 ciudades. Consultada la página web del Ministerio de Trabajo se encuentra que en sólo 2 de las 7 ciudades donde se desarrollo el PDP durante el año 2013 cuentan con Planes Locales de Empleo.

5.4.1. Plan Local de Empleo de Barranquilla

El Plan Local de Empleo *“Barranquilla florece para todos”* plantea el desarrollo de tres ejes estratégicos: el primero orientado a la formación y empleo de calidad; el segundo al emprendimiento y desarrollo empresarial y, el tercero, al clima de inversión y promoción.

El PDP Contribuye de forma directa eje estratégico 2. DESARROLLO EMPRESARIAL Y EMPRENDIMIENTO, de forma específica en el PROGRAMA “2: Fomento de la asociatividad y el

desarrollo empresarial” donde sus resultados del PDP están alineados con los siguientes proyectos:

- Proyecto 1. Desarrollo de proveedores Pymes y la gran industria del sector metalmecánico.
- Proyecto 3. Programas para el estímulo y apoyo a la comercialización de los bienes y servicios generados por la microempresa en Barranquilla.
- Proyecto 4. Fortalecimiento de la microempresa: estímulo a la calidad y la modernización.
- Proyecto 6. Programa ruta para la generación de ingresos y creación de empresa en la población vulnerable caracterizada en la Red Unidos de Barranquilla: la ruta de la superación de la pobreza.
- Proyecto 7. Creación de la red de inclusión productiva.

También, el PDP Contribuye de forma directa eje estratégico 3. CLIMA DE INVERSIÓN Y PROMOCIÓN, de forma específica en el PROGRAMA “1. Estímulo a la responsabilidad social y empresarial desde la inversión y promoción de la ciudad” donde sus resultados del PDP están alineados con los siguientes proyectos:

- Proyecto 2. Socialización de la política pública local y nacional para la formalización y la generación de empleo (Ley 1429).
- Proyecto 3. Desarrollo de proveedores PYMES para el estímulo de la compra de bienes y servicios y la tercerización de procesos por parte de la gran empresa.

5.4.2. Plan Local de Empleo de Pasto:

El Plan Local de Empleo de Pasto (Nariño) “*Hacia una transformación productiva con empleo de calidad*” plantea el desarrollo de tres (3) ejes estratégicos: i) empleo de calidad emprendimiento y fortalecimiento empresarial y iii) clima de inversiones y promoción territorial.

El PDP Contribuye de forma directa eje estratégico 2. EMPLEO DE CALIDAD, EMPRENDIMIENTO Y FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL, donde sus resultados del PDP están alineados con las siguientes metas:

- Programación local articulada del portafolio de iniciativas públicas, privadas y mixtas, destinadas al emprendimiento y al empresarismo.
- Fortalecimiento interinstitucional de la Red departamental de emprendimiento con enfoque local hacia el empleo formal en Pasto al empresarismo.
- Creación del calendario local de convocatorias, formación y encuentros para el empresarismo y el emprendimiento en la ciudad de Pasto.

5.5. Resultados frente al mandato del PNUD.

A continuación se hace el análisis de la articulación del PDP en el logro de resultados del Documento de Programa de País y el Plan de Acción revisando en detalle el UNDAF y el PRODOC:

5.5.1. Marco de Asistencia para el Desarrollo del Sistema de las Naciones Unidas UNDAF

El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo es el organismo de las Naciones Unidas que promueve el cambio y conecta a los países con los conocimientos, la experiencia y los recursos necesarios para ayudar a los pueblos a forjar una vida mejor. Está presente en 177 países y territorios, trabajando con los gobiernos y las personas para ayudarles a encontrar sus propias soluciones a los retos mundiales y nacionales del desarrollo. Mientras que fortalecen su capacidad local, los países aprovechan los conocimientos del personal del PNUD y de su amplio círculo de asociados para obtener resultados concretos.

Con base en la experiencia adquirida, en el ciclo 2008-2012 la Oficina del PNUD centra la atención en proyectos y programas que benefician a los sectores más vulnerables y marginados del país, como las poblaciones desplazadas, indígenas y afrocolombianas, y las mujeres.

Los programas y proyectos del PNUD en Colombia se inscriben en el Marco de Asistencia para el Desarrollo del Sistema de las Naciones Unidas en Colombia para el período 2012-2014 (UNDAF, por sus siglas en inglés), en el que se establecieron cuatro áreas de asistencia:

- Eje 1 - Pobreza, Equidad y Desarrollo Social.
- Eje 2 - Desarrollo Sostenible y Gestión del Riesgo.
- Eje 3 - Estado Social de Derecho y Gobernabilidad Democrática.
- Eje 4 - Paz, Seguridad y Reconciliación.

Cada área de asistencia tiene determinado Resultados, Efectos directos, Productos, Indicadores (Propio y nacional), Medios de verificación, Riesgos y Supuestos.

Al evaluar el alcance del PDP y sus resultados se puede concluir que el Programa aporta a los siguientes ejes y sus respectivos productos:

Eje 1 - Pobreza, Equidad y Desarrollo Social.

Frente al Efecto Directo *“1.1. Fortalecidas las capacidades nacionales y territoriales para una gestión integral del desarrollo económico y social”*. El PDP aporta a los productos:

- 1.1.3 El Estado y la sociedad civil, a nivel nacional y local cuentan con espacios de coordinación interinstitucional, intersectorial y de participación ciudadana, para la planeación, implementación y seguimiento a las estrategias para la superación de la pobreza y el logro de los ODM, especialmente la estrategia De Cero a Siempre y la Red UNIDOS.

El modelo de atención del PDP BDP ha sido incorporado por las entidades públicas colombianas. Es relevante la apropiación por parte de la Agencia Nacional Para la Superación de la Pobreza – ANSPE que ha incluido al PDP como parte de la “Ruta General Generación de Ingresos” en el componente de “Ingresos y Trabajo”.

- 1.1.4 El Estado y la sociedad civil, a nivel nacional y local, disponen y usan el conocimiento generado en la sistematización e intercambio de buenas practicas y la cooperación

horizontal (intrarregional y sur-sur) (Innovación social) para la implementación de planes, políticas y estrategias para la superación de la pobreza y el logro de los ODM.

Gracias a la transferencia del modelo de PDP México y el Salvador, con su respectiva adaptación a Colombia, en particular con el desarrollo de la Metodología Programa de Desarrollo de Proveedores Base de la Pirámide (Que en el marco de los convenios entre PNUD ANSPE MinCIT) fue orientado a la Red Unidos) hoy el país cuenta con un modelo para el fortalecimiento de Mipymes dirigidas por población vulnerable.

Frente al Efecto Directo *“1.5 Actores nacionales y locales, públicos y privados, fortalecidos, para la coordinación y promoción de estrategias de desarrollo económico incluyente, la generación de ingresos y la creación de trabajo decente, articuladas con las necesidades regionales a nivel urbano y rural”*. El PDP aporta a los productos:

- 1.5.1 Actores institucionales, públicos y privados diseñan, promocionan e implementan, políticas y estrategias de generación de ingresos y empleo, e inclusión productiva.

Durante el año 2013 se ejecutó PDP BDP bajo el convenio 351 entre ANSPE y PNUD que permitió fortalecer las capacidades productivas para la generación de ingresos y la inclusión financiera de personas de la Red Unidos.

- 1.5.2 Actores nacionales y locales, públicos y privados, promocionan el derecho al trabajo decente, aseguran las garantías básicas del derecho de asociación, dialogo social y negociación colectiva, formulan e implementan estrategias de prevención y erradicación del trabajo infantil.

Durante el año 2013 se ejecutó PDP Clásico bajo el convenio 298 entre MinTrabajo y PNUD que permitió acompañar el proceso de adopción de las prácticas de negocio, formalización laboral, específicamente en materia de acceso al Sistema de Seguridad Social de los trabajadores, y mejoramiento de capacidad de suministro en empresas proveedoras.

- 1.5.3 Sector privado vinculado al desarrollo social, productivo y territorial mediante esquemas de negocios inclusivos y Responsabilidad Social Empresarial.

En el marco del convenio 298 entre PNUD y Mintrabajo las siguientes organizaciones participaron como empresa tractora bajo la metodología PDP Clásico: Muebles Jamar (Barranquilla) Supermercado Mi Futuro (Valledupar) Prodesa (Bogotá) y Unipalma (Cumaral).

- 1.5.4 Las micro, pequeñas y medianas empresas rurales y urbanas con sus redes mejoran su productividad y competitividad y promueven la generación de empleo e ingresos.

La ejecución del PDP durante el año 2013 en 7 ciudades del territorio nacional permitió que 77 empresas mejoraran su productividad y competitividad generando empleo y aumentando las ventas de dichas empresas.

Para el resto de ejes, efectos directos y productos no se puede establecer una contribución directa de resultados en la ejecución del PDP durante el año 2013.

5.5.2. Documento de Proyecto – PRODOC

El proyecto “Desarrollo de Mipymes para la promoción de la inclusión económica y la competitividad empresarial” se ejecutó en el Período del Programa 2008 – 2014 específicamente en el componente de Pobreza y Desarrollo Sostenible. Los tiempos de ejecución se ajustaron al PRODOC y la modalidad de gestión fue la prevista DIM.

En cuanto al resultado esperado *“Se consolidan las capacidades nacionales, regionales y locales para alcanzar los ODM y reducir los niveles de pobreza y desigualdad”*, la ejecución del PDP durante el 2013 aportó de forma significativa a la misión de la ANSPE y el MinTrabajo (ver capítulo anterior).

Frente al Producto Esperado *“Se apoyan los mecanismos de promoción de desarrollo sostenible ambiental, social y económico en el ámbito regional y local en zonas rezagadas económicamente sobre la base de sus vocaciones productivas, los encadenamientos y mercado territorial, inclusive iniciativas de desarrollo”*, la ejecución durante el 2013 del PDP no incluyó de forma deliberada de acciones en torno al desarrollo sostenible. Aunque los municipios donde se ejecutó el programa no responde a las zonas más rezagadas del país, la priorización se dio de acuerdo a los lugares donde el PNUD estaba ejecutando los CEmprende, sin embargo la población objetivo del PDP BDP responde a población vulnerable.

De acuerdo con el PRODOC, los resultados esperados a Diciembre de 2013 debían ser:

Para el Resultado **R1. Cadenas de proveedores desarrolladas**

- Objetivo 1.1. Un paquete tecnológico PDP transferido e implementado en Colombia.

El paquete tecnológico fue transferido e implementado durante el año 2012 en el marco del convenio entre el PNUD y MinCIT. El producto fue entregado el 19 de diciembre de 2012 a dicho ministerio mediante el *“Sistema Información PDP transferido al Equipo de Gestión Colombia”*.

- Objetivo 1.2. Un paquete metodológico y conceptual PDP transferido y adaptado en Colombia.

El paquete metodológico fue transferido e implementado durante el año 2012 en el marco del convenio entre el PNUD y MinCIT. El producto fue entregado el 19 de diciembre de 2012 a dicho ministerio mediante el *“Documento Metodológico MIPYME Global”*.

- Objetivo 1.3. Un roster de consultores empresariales acreditados en la metodología.

El roster de consultores empresariales fue formado y acreditado en el año 2012 en el marco del convenio entre el PNUD y MinCIT. El producto fue entregado el 19 de diciembre de 2012 a dicho ministerio mediante el *“Curso sobre Metodología de Desarrollo de Proveedores (PDP) impartido a consultores”*.

Para el Resultado **R.2. Capacidades fortalecidas para el desarrollo de Negocios Inclusivos**

Objetivo 2.1. Al menos cuatro negocios inclusivos en la modalidad de empleo implementados con empresas líderes y poblaciones en situación de pobreza y vulnerabilidad.

Con la ejecución del PDP durante el año 2013 no se evidencia resultados frente a este objetivo.

Objetivo 2.2. Al menos seis negocios inclusivos en la modalidad de proveeduría implementados con empresas líderes y poblaciones en situación de pobreza y vulnerabilidad.

En el marco del convenio 298 entre PNUD y Mintrabajo las siguientes organizaciones participaron como empresa tractora bajo la metodología PDP Clásico: Muebles Jamar (Barranquilla) Supermercado Mi Futuro (Valledupar) Prodesa (Bogotá) y Unipalma (Cumaral).

Durante el año 2013 se ejecutó PDP BDP bajo el convenio 351 entre ANSPE y PNUD que permitió fortalecer las capacidades productivas para la generación de ingresos y la inclusión financiera de personas de Red Unidos en 51 empresas en 5 ciudades del país.

En cuanto al componente “3) Modalidades de Gestión” del PRODOC, durante la ejecución del PDP en el año 2013 se encuentra:

- Enfoque Geográfico: El proyecto fue ejecutado con un enfoque nacional en función de las prioridades nacionales y locales de desarrollo sectorial y empresarial de acuerdo a lo proyectado.
- Modalidad: El proyecto fue ejecutado por el PNUD Colombia bajo el modelo de implementación directa DIM de acuerdo a lo proyectado.
- Estrategia: La estrategia del proyecto era aplicar y adaptar la metodología del Programa de Desarrollo de Proveedores. En general al estrategia se aplicó de acuerdo a lo proyectado en el PRODOC salvo cambios en los siguientes casos:
 - Para el caso de PDP BDP no existe una empresa ancla o quien haga sus veces. Este implicó una innovación muy relevante para el modelo con importantes resultados.
 - El tiempo de ejecución estaba pensado para 10 y 12 meses o hasta 18 meses para proveedoras en situación de pobreza o vulnerabilidad. En ningún caso estos tiempos fueron los reales, siempre fueron menores.
 - El Comité Directivo no contó con la participación de los Gremios Empresariales.

6. Metodología de la evaluación

El proceso de evaluación de un proyecto social consiste en indagar y valorar de forma continua los procesos y resultados, comenzando desde la planificación y continuando en la ejecución y cierre del proyecto. La evaluación se concibe como un proceso permanente que inicia con la adecuada identificación del problema o reto a superar y acompaña todo la vida del desarrollo del proyecto.

De acuerdo al momento en que se encuentra un programa o proyecto, se aplican herramientas de evaluación, que no son excluyentes sino complementarias, buscando conocer de forma amplia y profunda la realidad. Durante la ejecución de un proyecto pueden detectarse, a través de evaluaciones de medio término (como es este caso), de las dificultades en la implementación que requieran la adaptación de los modelos propuestos, así como revisar desde la perspectiva institucional o desde la perspectiva de los beneficiarios las medidas que permitan corregir las dificultades y aprovechar las fortalezas.

De acuerdo con Bernardo Kliksberg y Marcia Rivera, la evaluación de medio término o diagnóstica busca “Evaluar con profundidad desde la perspectiva institucional y en un momento determinado el desempeño del programa en todos sus niveles” y permite la evaluación desde la percepción de los beneficiarios las características de implementación del programa y los resultados obtenidos.

De conformidad con los términos de referencia, la evaluación se realizará de forma sistémica, al analizar el funcionamiento integral del programa desde tres ámbitos:



Fuente: Términos de referencia Anexo 1.

- **Ámbito Operativo:** Comprendió la revisión de los resultados desde la óptica de las entidades donantes y socias (ANSPE, MinTrabajo) respecto al apoyos que brinda el programa y su contribución en la mejora de la competitividad de las empresas base de la pirámide.
- **Ámbito Empresas Participantes:** Comprendió la revisión de los resultados generados desde la óptica de los beneficiarios, los factores de éxito del programa, las oportunidades de mejora.
- **Ámbito Organizacional:** Comprendió la revisión de los resultados del programa desde la óptica interna, incluyendo la contribución a la misión del PNUD en Colombia, el cumplimiento de los objetivos, el papel del equipo central, los gestores locales, consultores, entidades socias, etc.

7. Composición del equipo que participó de la evaluación y competencias

Para la evaluación fue realizada Juan Camilo Montes Pineda, con título profesional en Ingeniería Administrativa de la Escuela de Ingeniería de Antioquia (2000) y postgrado en Economía de la Universidad de los Andes. Tienen quince (15) años de experiencia en el desarrollo e implementación de programas de emprendimiento, desarrollo de mipymes y competitividad en entidades colombianas como el MinCIT y SENA y multilaterales como PNUD, OIT y SECAB.

Ha participado en varios procesos de evaluación de impacto siendo los mas relevantes los realizados en su paso por el SENA y en la estructuración del programa de extensionismo tecnológico con DNP y el Banco Mundial.

8. Productos de la Evaluación

1. **Producto 1:** Informe inicial de la evaluación que incluye la propuesta metodológica detallada. En este informe se debe detallar la comprensión sobre lo que se va a evaluar y por qué, proponiendo una serie de preguntas de evaluación, métodos de evaluación, las fuentes de

información los documentos inventariados y analizados y los procedimientos de recolección de datos.

2. **Producto 2:** Plan de trabajo y cronogramas de la evaluación previa aprobación del comité de seguimiento.
3. **Producto 3:** Informe borrador de las principales observaciones, conclusiones y recomendaciones de las visitas de campo programadas, así como presentación de los hallazgos y recomendaciones, con el propósito de obtener comentarios de aliados claves y el PNUD, cumplir con sus expectativas y los criterios de calidad establecidos.
4. **Producto 4:** Borrador del Informe de Evaluación de Mitad de Término del Documento de “Programa Desarrollo de mipymes para la promoción de la inclusión económica y la competitividad empresarial”.
5. **Producto 5:** Informe Final de Evaluación en español e inglés. Debe incluir los elementos centrales para los informes de evaluaciones del PNUD especificado.

9. Línea de tiempo para el proceso de evaluación

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
	Dic22 a Dic29	Dic29 a Ene5	Ene5 a Ene12	Ene12 a Ene19	Ene19 a Ene26	Ene26 a Feb 2	Feb 2 a Feb 9	Feb 9 a Feb 16	Feb16 a Feb23	Feb23 a Mar2	Mar3 a Mar9	Mar10 a Mar16	Mar17 a Mar23	Mar24 a Mar30
Semana														
Inicio de la evaluación. Producto 1														
Plan de Trabajo y cronogramas. Producto 2														
Evaluación Ambito Operativo														
Evaluación Ambito Empresas Participantes														
Evaluación Ambito Organizacional														
Informe Borrador. Producto 3														
Informe Borrador. Producto 4														
Informe Final. Producto 5														

10. Costos

PRODUCTO	* VALOR COP\$
Producto 1	3.000.000
Producto 2	3.200.000
Producto 3	9.300.000
Producto 4	6.500.000
Producto 5	9.000.000
TOTAL	31.000.000

Todos los factores que pueden afectar el costo de la propuesta fueron tenidos en cuenta al formular la propuesta. El valor de la oferta incluyó todos los costos y gastos de traslado para realizar el objeto de la consultoría.

11. Lecciones Aprendidas

La aplicación del PDP en Colombia implicó dos enfoques claramente diferentes, el primero orientado a la formalización laboral buscando mejorar la competitividad de las empresas proveedoras y el segundo orientado a aumentar las capacidades empresariales en la población víctima y en extrema pobreza.

En el primer enfoque se obtienen los resultados propios del desarrollo empresarial de pequeñas empresas que se encadenan de mejor manera con sus clientes establecidos. Son relaciones de Gana-Gana donde la empresa tractora obtienen aumentos en la productividad gracias a contar con mejores proveedores y le empresa proveedora afianza la relación con sus clientes pudiendo competir de mejor manera frente a eventuales competidores.

En éste primer enfoque se encuentran diversas metodologías para el desarrollo empresarial, que van desde los Prodes desarrollados por Acopi, los modelos de clusters implementados por varias Cámaras de Comercio en el País hasta herramientas mas sofisticadas para promover la innovación empresarial cofinanciadas por Innpulsa Mipymes.

En el segundo enfoque se obtienen los resultados de incluir en dinámicas comerciales mas sofisticadas a un grupo de micro empresas de subsistencia. Es una gran contribución del PNUD a la superación de la pobreza, generación de ingresos en poblaciones vulnerables y sobre todo en desarrollar capacidades en comunidades que normalmente no reciben servicios de desarrollo empresarial con la calidad del PDP.

En este segundo enfoque se encuentra una innovación en los servicios de desarrollo empresarial, ya que se trasciende los tradicionales cursos de generación de ingresos que ofrecen varias entidades logrando llegar a la asesoría “hecha a la medida” de cada empresa, aplicando técnicas de consultoría de alto nivel adaptada a la realidad de empresas en la Base de la Pirámide.

Es muy valiosos entonces el aprendizaje para el país, los consultores, las empresas y el evaluador del programa las experiencias del PDP, especialmente lo desarrollado con las comunidades mas vulnerables como lo son los desplazados y la Red Unidos.

12. Conclusiones

El Programa de Desarrollo de Proveedores - PDP genera valor en la empresas participantes ya que aumentan las ventas al fortalecer las capacidades administrativas y comerciales de sus gestores.

El PDP respondió a los lineamientos del Plan Nacional de Desarrollo 2010 - 2014 específicamente frente al objetivo de “Crecimiento sostenible y competitividad” , donde el gobierno definió cuatro componentes fundamentales: 1) Conocimiento e innovación; 2) Emprendimiento empresarial; 3) Propiedad intelectual, instrumento de innovación y 4) Promoción y protección de la competencia en los mercados.

El programa es pertinente y relevante para el país, en la medida que aporta al cumplimiento del Conpes 3616/2009, al plan nacional de desarrollo, a los planes regionales de competitividad, a los planes locales de empleo y al mandato del PNUD.

Una de las principales fortalezas del programa es contar con un método probado para el desarrollo de Mipymes en el país. Es especialmente relevante la adaptación de la metodología para desarrollar capacidades en poblaciones vulnerables y en extrema pobreza denominado PDP BDP.

Las metodología del PDP ofrece resultados concretos y visibles para las empresas participantes, reflejadas en el incremento de las ventas, la adopción de las técnicas empresariales y en el alto nivel de satisfacción de los participantes.

Con la ejecución del año 2013, el PDP demostró que la metodología podía pasar de un prototipo a un nivel de mayor escala. Es un modelo que puede ser escalado a nivel nacional para empresas en la base de la pirámide, lideradas por población vulnerable que requieran fortalecimiento.

La Agencia Nacional para la Superación de la Pobreza Extrema – ANSPE ha incorporado en la Ruta para Generación de Ingresos y Trabajo al PDP, ha dado apoyo económico y de promoción del mismo con las familias de la Red Unidos.

Las empresas tractoras usan el PDP como una herramienta para desplegar estrategias de Responsabilidad Social Empresarial que les permite aumentar el arraigo de las comunidades hacia el que hacer de la empresa.

El PDP Clásico compite contra varias metodologías de fortalecimiento de Pymes ofrecidos por instituciones como Cámaras de Comercio, Incubadoras de Empresas, Centro de Desarrollo Empresarial, entre otros. Es importante definir los criterios diferenciadores o reconsiderar mantener el foco exclusivamente en el PDP BDP.

El Programa representa una muy buena experiencia de cooperación internacional liderada por el PNUD que entidades de orden nacional (MinCIT, MinTrabajo y ANSPE) han apoyado y financiado con recursos provenientes del Gobierno Nacional.

Tanto el Equipo Central como los Consultores consideran que el PDP les ofrece un espacio de desarrollo profesional adecuado, consideran que la remuneración es competitiva y quisieran mas flexibilidad los procesos administrativos. Reconocen que el PNUD tiene un marco legal que lo vuelve poco flexible.

Los consultores PDP BDP son altamente valorados por las empresas usuarias. Las personas que participaron en los talleres en las 5 ciudades reconocen el alto nivel técnico pero sobre todo la calidad humana de los consultores. Esto es un factor diferenciador del PDP frente a otros instrumentos de apoyo en los que han participado.

El PDP desarrolla capacidades locales en el territorio al formar un roster de consultores que permanecen en los territorios. Se ve igual calidad en la asesoría cuando el consultor era foráneo (Ejm: Sincelejo, Cartagena), que cuando el consultor era local (Ejm: Pasto y Valledupar).

El PRODOC fue formulado previa a la transferencia y adaptación de la metodología el PDP para Colombia. Aunque se cumplieron con los objetivos y productos se sugiere la actualización del documento para que responda a la realidad operativa del PDP.

El rigor metodológico y las herramientas de seguimiento con las que cuenta el PDP permiten hacen de forma mas eficiente las evaluaciones de término medio frente a otros programas similares. Es importante exigir que el equipo central y los consultores tengan la obligación contractual de diligenciar una base de indicadores que permitan la posterior evaluación (Ver recomendaciones).

Con los resultados que ya tiene el PDP, es posible para el PNUD incidir de forma mas directa en los responsables de la política pública. Es fundamental darle mayor visibilidad con las autoridades locales (Gobernadores y Alcaldes) tanto de forma directa como usando las Comisiones Regionales de Competitividad, Consejos Regionales de Mipymes y los Consejos Regionales de Empleo (o quien haga sus veces).

13. Recomendaciones

Se presentan las recomendaciones en tres grupos i) Recomendaciones estratégicas, ii) Recomendaciones tácticas y iii) Recomendaciones Operativas.

13.1. Recomendaciones estratégicas:

- Vincular a las administraciones locales con el desarrollo del PDP. Para lo cual debe contactarse a la persona responsable del Consejo Departamental de Mipymes. Comenzar haciendo visible el programa y luego haciendo partícipe a los secretarios de desarrollo económico o quien haga sus veces en la evolución del PDP.
- Construir una comunidad de empresarios PDP BDP donde ellos mismos se hagan seguimiento por medio de reuniones grupales lideradas por los C-Emprende o quien sea su equivalente en el proceso.
- Focalizar las acciones del PDP hacia la Base de la Pirámide. En este segmento es donde mayor valor se crea y donde menos competencia hay para PNUD. En el caso de PDP Clásico se compite con servicios que ofrecen las cámaras de comercio, gremios y firmas especializadas.

- Diseñar un instrumento financiero (puede ser una fiducia con Fonade o Bancoldex) donde donantes locales como alcaldes, gobernadores, fundaciones, puedan girar recursos en el marco de sus competencias para profundizar el PDP.
- Incluir en los criterios de selección de los consultores PDP la medición de sus habilidades sicosociales y sensibilidad hacia la superación de la pobreza.

13.2. Recomendaciones Tácticas:

- Establecer reuniones periódicas de encuentro entre los consultores PDP, los centro de desarrollo Empresarial (C-Emprende, CDE, Cedezo, Centro de Cámara de Comercio, Unidad de Emprendimiento o quien haga sus veces) y las entidades locales (ANSPE, MinTrabajo, etc) para alinear la operación, aclarar roles y definir sinergias.
- Comunicar de forma mas efectiva en orbitas locales, regionales y nacionales los avances en las empresas. Se debe realizar un comunicado de prensa bimensual que incluya avances de las empresas intervenidas y resultados después de la intervención.
- Definir de forma mas clara los criterios de entrada por parte las empresas PDP, indicando las responsabilidades de cada parte y reiterando que es y que no es el PDP. Se debe establecer un perfil.
- Documentar estudios de caso que permita con las experiencias reales de empresas PDP presentar los resultados al implementar los proyectos. Cada caso debe indicar los resultados obtenidos, recursos comprometidos, horas invertidas y acciones realizadas.
- Implementar en las acciones de mejora relacionadas con la distribución y planeación de la producción, incluir el manejo de residuos solidos y contaminantes.

13.3. Recomendaciones Operativas:

- Vincular a los empresarios PDP BDP en el proceso de identificación y selección de los futuros beneficiarios del programa. Ellos tienen el conocimiento de personas en condiciones similar con habilidades y perfil adecuado para usar con éxito el programa.
- Entregar a las empresas PDP que han finalizado el proceso un diploma que les permita hacer público sus resultados, esto genera altos grados de compromiso y mayor visibilidad al PDP.
- Definir una batería de indicadores que todo asesor debe diligenciar. Incluir esto como una obligación contractual. Siempre deben estar: Calidad (SIECPRO), Precio (SIECPRO), Ventas, Empleos, Ingresos de las familias y Número de clientes activos.
- Homologar la denominación de las actividades y proyectos, de tal forma que pueda ser comparable la intervención y resultados.
- Definir tiempos de intervención diferentes por empresa. Se deben mantener las 2 horas por sesión pero puede aumentar los tiempos entre sesiones. De esta forma se puede dar mas tiempo para la implementación de las responsabilidades.

14. Anexos

14.1. Términos de referencia

Los términos de referencia del proceso 2014-0867 Evaluación de Medio Termino del Proyecto 83216 fueron publicados el 10-Oct-14 en la página:

http://procurement-notice.undp.org/view_notice.cfm?notice_id=18379

14.2. Lista de personas entrevistadas y sitios visitados

Barranquilla:

Ana Isabel Cantillo - PICADAS LA NIÑA MARLE
Isaack Álvarez - ARCA ARTESANÍAS
Lewin Carrascal - COMERCIALIZADORA C Y L
Ilva Amparo Sandoval - CONFECCIONES VARSAN
Humberto Vergara - HUMBERTO VERGARA

Cartagena:

Elsa Del Rosario Morales Lora - CONFECCIONES ELSA
Betilda De Jesús Castellón Flórez - COOPROCENAM
Rosalba Lemus Blanco - COOPROCENAM
Evelia Margarita Alcalá Martínez - DULCES TÍPICOS EVELIA
Sulays Perez Zúñiga - LA CASITA DE PAPEL
Gloria Helena Osorio López - CONFECCIONES LA GLORIA DE DIOS
Agnes Del Carmen Romero Sierra - MANUALIDADES Y ARTESANÍAS AGNES
Luzmarina Tabares Herrera - VARIEDADES LOS PRIMOS
Cledimir Marrugo Cárdenas – Consultor PDP
Julio Suarez – Consultor PDP
David Reyes – Consultor PDP

Sincelejo:

Sandra Patricia Pardo García - ARTESANÍAS SHEKINA
Luz Mila García Vega - CONFECCIONES JL
Ruth Mary Pineda Arrieta - CONFECCIONES RUTH (Vanguardia Tex)
Esdras Vergara F. - CONFECCIONES RUTH (Vanguardia Tex)
Asne Del Carmen Morales Ruz - EMPRESA COMERCIAL ASNE
Jorge Luis Gómez Gutiérrez - FERROMATERIALES LA 36
Carolina Rettiz Pinzón – Consultor PDP

Pasto:

Luz Nery Páez - CARPINTERÍA PRADOS DEL NORTE
Argenis Nupan - MARROQUINERÍA N&L
Leidy Viviana Guacales - MAGIA TEXTIL
Mercedes Muñoz - ARTE Y TRADICIÓN
Andrea Rodríguez - TIENDA JJ

Valledupar:

Blanca Janneth Alfaro - DELICIAS KATHERINN
Cipriano Omar Pallares Pacheco - LA HORMIGUITA VALLENATA
Gonzalo Jiménez - DELICIAS DE CHALO

Yolmis De Jesús Arias - MARROQUINERÍA YAR
Mariluz Mejía - SUP-MAX DESINFECTANTES

Bogotá (4)

Rafael Rivera – Grupo Central PDP
Isabel Rubiano – Grupo Central PDP
David Trejos – Grupo Central PDP
Jeisson Ospina – Grupo Central PDP

14.3. Lista de documentos consultados

Para desarrollar el proceso de evaluación se consultaron los siguientes documentos:

- Plan de Acción del PNUD en Colombia
- UNDAF – Área de Pobreza y Desarrollo Sostenible
- Metodología del Programa de Desarrollo de Proveedores
- Prodoc del Programa
- Presentación General del PNUD
- Informe de Objetivos de Desarrollo del Milenio 2014.
- Página web del Programa de Desarrollo de Proveedores:
http://www.co.undp.org/content/colombia/es/home/operations/projects/poverty_reduction/programa-de-desarrollo-de-proveedores-pdp-.html
- Herramientas de consultoría PDP – BDP.
- Página web ANSPE: <http://www.anspe.gov.co/es/sala-de-prensa/noticia/el-ministerio-de-comercio-y-la-anspe-consolidan-su-trabajo-conjunto>
- Manual de Ofertas y Rutas creado por la ANSPE para sus Cogestores y Cogestoras Sociales
<http://www.anspe.gov.co/sites/default/files/imce/27mor20150122.pdf>
- Corficolombiana, Informe de Responsabilidad Social 2013.
<http://www.corficolombiana.com/WebCorficolombiana/Repositorio/archivos/archivo2694.pdf>
- Plan Local de Empleo “Barranquilla florece para todos” 2012
http://mintrabajo.gov.co/component/docman/doc_download/222-plan-local-de-empleo-de-barranquilla-2012.html
- Plan Local de Empleo Pasto (Nariño) “Hacia una transformación productiva con empleo de calidad” 2012 http://mintrabajo.gov.co/component/docman/doc_download/233-plan-local-de-empleo-de-pasto-2012.html
- Plan Regional de Competitividad de Bolívar
<http://www.mincit.gov.co/descargar.php?id=63492>
- Plan Regional de Competitividad de Atlántico
<http://www.mincit.gov.co/descargar.php?id=60788>
- Plan Regional de Competitividad del Cesar
<http://www.mincit.gov.co/descargar.php?id=60793>
- Plan Regional de Competitividad del Meta
<http://www.corpometa.com/documentos/convocatorias2009/Plan%20regional%20de%20competitividad%20del%20Meta.pdf>

- Plan Regional de Competitividad de Nariño
<http://www.mincit.gov.co/descargar.php?id=61291>
- Plan Regional de Competitividad de Bogotá Cundinamarca
<http://www.mincit.gov.co/descargar.php?id=61291>
- Plan Regional de Competitividad de Sucre
<http://www.mincit.gov.co/descargar.php?id=63508>

14.4. Más detalles metodológicos, como instrumentos de recolección de información, incluyendo detalles de validez y confiabilidad.

- Durante el año 2013 finalizaron el proceso 72 empresas de las cuales 51 en el PDP BDP y 21 en el PDP Clásico. Se cuenta con 77 informes de replicabilidad debido a que 5 empresas comenzaron el proceso y no lo terminaron pero los asesores hicieron el informe.
- Los análisis documentales de los informes de replicabilidad se hacen con 77 empresas (54 para PDP BDP y 23 par PDP Clásico) ya que se cuenta con indicadores y demás información útil.
- Los análisis documentales del SIECPRO se hacen con 81 empresas (58 para PDP BDP y 23 par PDP Clásico) ya que se cuenta con indicadores de las líneas base.
- Para los cálculos de Efectividad, Eficacia y Eficiencia, se estableció un criterio de clasificación donde los niveles altos se dan cuando el desempeño supera el 30% con base en la experiencia del evaluador.
- No fue posible calcular los cambios en las variables del SIECPRO de las empresas de Bogotá ya que no se establecieron los valores iniciales para esas 6 empresas.
- Para las empresas de Valledupar se recalcularon los valores del SIECPRO correspondiente a la calificación inicial de todas las variables debido a que no estaba ponderado por el numero de clientes que diligenciaron la encuesta.

14.5. Biodata de los evaluadores

Juan Camilo Montes Pineda

- Es Ingeniero Administrador de la Escuela de Ingeniería, con Post Grado en Economía de la Universidad de los Andes.
- En varias ocasiones ha realizado consultorías nacionales e internacionales en Transformación de la Educación, Formación Profesional y Emprendimiento y Desarrollo Empresarial. Es docente e investigador universitario.
- En la actualidad es Gerente de la Asociación Nacional de Empresarios – ANDI para la región de Bogotá Cundinamarca Boyacá.
- Durante el período 2010 a 2014 años estuvo vinculado en varias áreas del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, donde tuvo conexión directa con empresas de todas las

regiones y tamaños. Ha propuesto e implementado acciones e instrumentos en Emprendimiento, Innovación, Desarrollo de Pymes, Competitividad Regional y Fortalecimiento de sectores empresariales.

- Fue Gerente General del Programa de Transformación Productiva - PTP, Programa creado por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia y administrado por Bancóldex. Este programa tiene como propósito fomentar el crecimiento, la productividad y la competitividad de 20 sectores estratégicos de la economía colombiana con elevado potencial exportador.
- Fue Director de Productividad y Competitividad del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo – MCIT. En esta dirección tuvo a cargo las Comisiones Regionales de Competitividad, los instrumentos de promoción de inversión como las Zonas Francas y Contratos de Estabilidad Jurídica, la Formalización Empresarial, el fortalecimiento de Clústeres, el Desarrollo de proveedores, Capital Humano, entre otros.
- Se ha desempeñado como Director de Micro, Pequeña y Mediana Empresa del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo - MCIT, Dirección en la que tuvo a su cargo políticas que facilitan la creación de empresas en Colombia y la consolidación de las micro, pequeñas y medianas empresas mediante servicios financieros y no financieros, así como participar y apoyar a las entidades y dependencias responsables en la formulación de la política industrial.
- Durante 7 años (2002 a 2009) trabajo en el SENA, fue Director del Sistema Nacional de Formación para el Trabajo (SNFT) del SENA, área encargada de la operación con los aliados. fue asesor del Director General del SENA para la política nacional de creación e incubación de empresas.
- Entre el año 1999 al 2002, fue cofundador y director de Investigación y Desarrollo de AfueraLink, una empresa dedicada a realizar negociaciones internacionales para compañías en 12 países.
- Ha sido premiado por el gobierno colombiano en programa “Jóvenes Emprendedores Exportadores” con: el primer puesto "Servicio Innovador Exportador (2001)" y el segundo puesto "Gestión exportadora (2002)" a través del Ministerio de Comercio Exterior colombiano. Así mismo, en el año 2002 fue galardonado por la Alcaldía de Medellín como "Empresario Joven Innovador”.

14.6. Matriz de evaluación

Criterios / Subcriterios	Cuestiones Principales	Foco de Atención	Fuentes de Información	Métodos de recolección de datos
Resultados generales del programa				
Principales resultados	• ¿Cuales son los principales resultados que evidencia la implementación del Programa? • ¿El desarrollo del proyecto ha significado una contribución cualitativa a la formulación de estrategias del orden nacional?	Identificar los resultados cuantitativos y cualitativos de los resultados generados por el PDP en las empresas y entidades donantes.	• SIECPRO. • Funcionarios del PNUD. • Dueños de las empresas participantes.	• Entrevistas Grupales.. • Encuestas Individuales. • Análisis documental.

ODM	¿Ha habido un resultado que se pueda articular con el logro de los ODM's 1, 3, 7 y 8 en el nivel local que pueda ser imputado como resultado de la intervención? Explique	Analizar la contribución directa del PDP en el cumplimiento de los Objetivos del Milenio	• SIECPRO. • Funcionarios del PNUD.	• Entrevistas Grupales. • Encuestas Individuales. • Análisis documental.
Calidad de Vida, Igualdad y Derechos				
Calidad de vida	¿El proyecto ha contribuido al mejoramiento de la calidad de vida de la población sujeto de intervención?	Indagar las contribuciones de crecimiento de las empresas en el nivel de vida de los dueños	• Dueños de las empresas participantes.	• Entrevistas Grupales. • Encuestas Individuales. • Análisis documental.
Equidad de Género	¿Como desde las diferentes estrategias del proyecto se ha contribuido al logro de objetivos de igualdad y equidad de género desde la dimensión de ingresos y empleo?	Consideración de la condición de mujer empresaria en la familia y frente a la sociedad	• Mujeres dueñas de las empresas participantes.	• Entrevistas a Mujeres
Creación de Empleo e Ingresos				
Empleo	¿Se ha contribuido con la creación de empleo decente y la sostenibilidad de las unidades productivas apoyadas?	Frente a la definición de Empleo Decente de OIT revisar con los empresarios como ven su empleo y el que generan. También se revisa el comportamiento de la variable empleo en cada una de las empresa durante la intervención.	• Informes de Replicabilidad. • Funcionarios del PNUD. • Dueños de las empresas participantes.	• Entrevistas Grupales. • Encuestas Individuales. • Análisis documental.
Ingresos familiares	¿El programa ha generado resultados en el nivel de ingresos de la población que participa?	Analizar el comportamiento de la variable ingreso de las familias	• Informes de Replicabilidad. • Dueños de las empresas participantes.	• Entrevistas Grupales. • Encuestas Individuales. • Análisis documental.
Fortalezas y Debilidades del Programa				
Fortalezas y Debilidades	¿Cuales son las principales fortalezas y debilidades del Programa?	Elementos clave para la obtención de los resultados del PDP	• Dueños de las empresas participantes.	• Entrevistas Grupales. • Encuestas Individuales. • Análisis documental.
Factores de éxito y diferenciadores	¿Cuales son los factores de éxito y diferenciales del Programa frente a otro tipo de intervenciones?	Identificar los elementos competitivos del programa	• Dueños de las empresas participantes.	• Entrevistas Grupales. • Encuestas Individuales. • Análisis documental.
Eficacia y Eficiencia del PDP				

Eficacia, Eficiencia, Efectividad	• ¿Cuales son las etapas del Programa donde mayores cambios se generan?. • ¿Las acciones previstas para lograr los resultados han sido efectivas, eficaces y eficientes?. • ¿Cuales son los principales desafíos para fortalecer el proyecto a futuro?	Impacto frente al cambio en las variables priorizadas en el SIECPRO. Revisar cambios porcentuales y clasificar	• Informes de Replicabilidad. • SIECPRO • Dueños de las empresas participantes.	• Entrevistas Grupales. • Encuestas Individuales. • Análisis documental.
Contribución en Calidad de Productos y Servicios				
Calidad de Productos	¿El PDP ha contribuido a mejorar la calidad de los productos que vende su empresa? Explique	Impacto frente al cambio en las variables de Calidad en el SIECPRO. Revisar cambios porcentuales y clasificar	SIECPRO	• Análisis documental.
Sostenibilidad de los resultados				
Sostenibilidad gracias a las ventas	¿Cuál ha sido la contribución del PDP a la sostenibilidad de las Unidades Productivas?	Revisar el comportamiento de las ventas. Los cambios generados gracias al SIECPRO. Analizar por ciudades y tipo de PDP	Informe de Replicabilidad	• Análisis documental.
Comportamiento en el mediano plazo	¿Cual es el grado de sostenibilidad de los resultados en el contexto actual?	Analizar que ocurre con las ventas y el empleo un año después de finalizada la intervención	• Dueños de las empresas participantes.	• Encuestas Individuales.
Pertinencia				
Aporte del PDP al cumplimiento de metas nacionales, regionales, locales e institucionales	¿Los resultados del proyecto han sido relevantes frente a los retos y lineamientos del país?	Frente a objetivos, metas y productos concretos revisar los resultados del PDP	• PND • CONPES 3616 • Planes Regionales de Competitividad y de Empleo • UNDAF, PRODOC, CPD, CPAP	• Análisis documental.