



PROYECTO
EVALUACIÓN DEL PLAN DE NEGOCIOS DEL SECTOR
INDUSTRIA DE LA COMUNICACIÓN GRÁFICA

PRODUCTO 2
INFORME DE LA EVALUACIÓN DEL GRADO DE AVANCE
DE LAS INICIATIVAS ESTRATÉGICAS
DEL PLAN DE NEGOCIOS DEL SECTOR
INDUSTRIA EDITORIAL Y DE LA COMUNICACIÓN GRÁFICA.
PERÍODO: 2009 – 2015 (JUNIO)

Carlos Silgado Bernal
Fabio Moscoso Durán Ph.D.
Rafael Pérez Uribe Ph.D.
Universidad EAN. Vicerrectoría de Extensión y Proyección Social

Consultores Asociados:
Carlos Salcedo Pérez Ph.D.
MSc. Hugo Alfonso Vargas A.
MSc. Nelson A. Andrade V.

– Febrero 4 de 2016 –



El Nogal: Carrera 11 No.78 – 47 Centro de contacto: (57-1) 593 6464
Bogotá – Colombia, Suramérica

ean.edu.co



Tabla de contenido

TABLA DE CONTENIDO.....	2
1. RESUMEN EJECUTIVO.....	7
2. METODOLOGÍA.....	9
3. EVALUACIÓN DEL GRADO DE AVANCE DE LAS INICIATIVAS POR ÁREA TEMÁTICA	12
4. RESUMEN DEL GRADO DE AVANCE DE LAS INICIATIVAS DE ACUERDO CON SU PRIORIZACIÓN.....	15
5. DETALLE DEL GRADO DE AVANCE Y DE LA CALIFICACIÓN DE LAS INICIATIVAS, AGRUPADAS POR ÁREA TEMÁTICA.....	16
A. ÁREA TEMÁTICA DE CAPITAL HUMANO	16
i. (CHS-1) Diseñar, ejecutar y medir la formación del recurso humano a todo nivel: Técnico, tecnológico y profesional.	17
ii. (CHT-2) Promover, impulsar y facilitar la capacitación del Capital Humano en Investigación, Desarrollo e Innovación de manera sostenible, y que permita generar una visión transformadora a largo plazo en el sector:	19
iii. (CHT-3) Impulsar, desarrollar, y fortalecer la pertinencia educativa, adecuada al contexto del sector productivo, que contribuya al desarrollo de su capital humano de manera sostenible y que permita incrementar su productividad.	21
iv. (CHT-4) Estimular y promover el bilingüismo, con el objetivo de aumentar la eficiencia y la productividad de los empleados del sector.....	25
B. ÁREA TEMÁTICA DE MARCO NORMATIVO.....	27
v. (MNS-5) Desarrollar programas que reduzcan la informalidad en el sector.	28
vi. (MNS-6) Facilitar el acceso a materias primas, tecnología y suministros de manera competitiva.	30
vii. (MNT-7) Realizar actividades para agilizar los procesos de comercio exterior a través de una simplificación de trámites aduaneros, técnicos y tributarios.	31
viii. (MNT-8) Gestionar y desarrollar mecanismos para la apertura de mercados objetivo. ..	32

ix.	(MNT-9) Facilitar la creación de líneas de crédito a través de las entidades del sector público y promocionar las ya existentes.	33
x.	(MNS-10) Fortalecer el mercado interno mediante una participación equitativa en procesos licitatorios.	34
xi.	(MNS-11) Gestionar la homologación de normas de producción y clasificación con los mercados objetivos.	36
xii.	(MNT-12) Gestionar y desarrollar mecanismos para la atracción de inversión extranjera directa.	38
xiii.	(MNT-13) Fortalecer mecanismos de vigilancia y control a la propiedad intelectual.	39
xiv.	(MNT-14) Buscar mejorar los sistemas de control de contrabando con estrategias a nivel sectorial.	40
xv.	(MNT-15) Desarrollar una propuesta de articulación entre entidades del gobierno a través de un documento CONPES para asegurar la continuidad de las iniciativas transversales y sectoriales del Programa de Transformación Productiva.	41
C.	ÁREA TEMÁTICA DE FORTALECIMIENTO DE LA INDUSTRIA	42
xvi.	(FIS-16) Fortalecer el gremio ampliando sus funciones y oferta de servicios.	43
xvii.	(FIS-17) Desarrollar estrategias para incentivar el consumo/producción de material gráfico.	44
xviii.	(FIT-18) Promover, impulsar y fortalecer la función de la I+D+i en los Centros de Desarrollo Tecnológicos al servicio de la industria.	46
xix.	(FIS-19) Fomentar y fortalecer el trabajo en equipo al interior de la industria con base en los principios de buenas prácticas asociativas.	47
xx.	(FIS-20) Fomentar la transformación de la industria hacia servicios digitales.	49
xxi.	(FIS-21) Implementar programa de aumento de eficiencia operativa.	51
xxii.	(FIT-22) Mejorar la calidad y oportunidad de la información estadística del DANE.	55
D.	ÁREA TEMÁTICA DE PROMOCIÓN	56
xxiii.	(PS-23) Fomentar la internacionalización y desarrollo de mercado de la industria.	56
xxiv.	(PS-24) Desarrollar mecanismos para comercializar conjuntamente.	59
E.	ÁREA TEMÁTICA DE INFRAESTRUCTURA	61
xxv.	(IS-25) Optimizar la cadena de suministro para reducir costos logísticos.	61

xxvi.	<i>(IT-26) Identificar los puntos más críticos en materia de infraestructura no eléctrica que afecten el desarrollo de los sectores y socializarlos con los entes pertinentes.....</i>	64
xxvii.	<i>(IS-27) Mejorar el uso de IT para facilitar comercio B2B en el exterior.</i>	65
F.	EVALUACIÓN DEL GRADO DE AVANCE DEL PROYECTO BANDERA: COLOMBIA GRÁFICA EXPORTA	67
6.	RECOMENDACIONES GENERALES	68
7.	REFERENCIAS	69
8.	ANEXO: TABLAS DE SOPORTE (ENTREGADAS EN MEDIO DIGITAL).....	69

Índice de figuras

FIGURA 1. CODIFICACIÓN DE LAS INICIATIVAS	10
FIGURA 2 RESUMEN DEL AVANCE DE LAS INICIATIVAS SEGÚN PRIORIZACIÓN.....	15

Índice de tablas

TABLA 1 ESCALA PARA CALIFICACIÓN DEL GRADO DE AVANCE.....	9
TABLA 2 PRIORIZACIÓN DE LAS INICIATIVAS DEL PLAN DE NEGOCIOS DE LA INDUSTRIA DE LA COMUNICACIÓN GRÁFICA.....	10
TABLA 3 GRADO DE AVANCE DE LAS INICIATIVAS POR ÁREA TEMÁTICA.....	12
TABLA 4 GRADO DE AVANCE. INICIATIVAS DE CAPITAL HUMANO	16
TABLA 5 ACTIVIDADES DESARROLLADAS EN INICIATIVA CHS-1	17
TABLA 6. ACTIVIDADES NO REALIZADAS EN INICIATIVA CHS-1.....	19
TABLA 7 ACTIVIDADES DESARROLLADAS EN INICIATIVA CHT-2	19
TABLA 8 ACTIVIDADES NO REALIZADAS INICIATIVA CHT-2	21
TABLA 9 ACTIVIDADES DESARROLLADAS EN INICIATIVA CHT-3	21
TABLA 10 ACTIVIDADES NO REALIZADAS EN INICIATIVA CHT-3	25
TABLA 11. ACTIVIDADES DESARROLLADAS EN INICIATIVA CHT-4	25
TABLA 12. ACTIVIDADES NO REALIZADAS EN INICIATIVA CHT-4	26
TABLA 13 GRADO DE AVANCE. INICIATIVAS DE MARCO NORMATIVO	27
TABLA 14. ACTIVIDADES DESARROLLADAS EN INICIATIVA MNS-5.....	29
TABLA 15. ACTIVIDADES DESARROLLADAS EN INICIATIVA MNS-6.....	30
TABLA 16. ACTIVIDADES DESARROLLADAS EN INICIATIVA MNT-7.....	31
TABLA 17. ACTIVIDADES NO REALIZADAS EN INICIATIVA MNT-7	32
TABLA 18. ACTIVIDADES DESARROLLADAS EN INICIATIVA MNT-8.....	32
TABLA 19. ACTIVIDADES DESARROLLADAS EN INICIATIVA MNT-9.....	33
TABLA 20. ACTIVIDADES NO REALIZADAS EN INICIATIVA MNT-9	34
TABLA 21. ACTIVIDADES DESARROLLADAS EN INICIATIVA MNS-10.....	35
TABLA 22 ACTIVIDADES DESARROLLADAS EN INICIATIVA MNS-11.....	36
TABLA 23 ACTIVIDADES DESARROLLADAS EN INICIATIVA MNT-12.....	39

TABLA 24. ACTIVIDADES DESARROLLADAS EN INICIATIVA MNT-13.....	39
TABLA 25. ACTIVIDADES DESARROLLADAS EN INICIATIVA MNT-14.....	40
TABLA 26. ACTIVIDADES DESARROLLADAS EN INICIATIVA MNT-15.....	41
TABLA 27 GRADO DE AVANCE. INICIATIVAS DE FORTALECIMIENTO DE LA INDUSTRIA	42
TABLA 28. ACTIVIDADES DESARROLLADAS EN INICIATIVA FIS-16.....	43
TABLA 29. ACTIVIDADES NO REALIZADAS EN INICIATIVA FIS-16.	44
TABLA 30. ACTIVIDADES DESARROLLADAS EN INICIATIVA FIS-17.....	44
TABLA 31. ACTIVIDADES NO REALIZADAS EN INICIATIVA FIS-17	46
TABLA 32. ACTIVIDADES DESARROLLADAS EN INICIATIVA FIT-18.....	46
TABLA 33. ACTIVIDADES DESARROLLADAS EN INICIATIVA FIS-19.....	47
TABLA 34. ACTIVIDADES NO REALIZADAS EN INICIATIVA FIS-19.	49
TABLA 35. ACTIVIDADES DESARROLLADAS EN INICIATIVA FIS-20.....	49
TABLA 36 ACTIVIDADES NO REALIZADAS EN INICIATIVA FIS-20.	51
TABLA 37. ACTIVIDADES DESARROLLADAS EN INICIATIVA FIS-21.....	52
TABLA 38. ACTIVIDADES DESARROLLADAS EN INICIATIVA FIT-22.....	55
TABLA 39 GRADO DE AVANCE. INICIATIVAS DE PROMOCIÓN.....	56
TABLA 40. ACTIVIDADES DESARROLLADAS EN INICIATIVA PS-23.....	57
TABLA 41. ACTIVIDADES NO REALIZADAS EN INICIATIVA PS-23.	59
TABLA 42. ACTIVIDADES DESARROLLADAS EN INICIATIVA PS-24.....	59
TABLA 43. ACTIVIDADES NO REALIZADAS EN INICIATIVA PS-24	60
TABLA 44 GRADO DE AVANCE. INICIATIVAS DE INFRAESTRUCTURA.....	61
TABLA 45. ACTIVIDADES DESARROLLADAS EN INICIATIVA IS-25.....	62
TABLA 46. ACTIVIDADES NO REALIZADAS EN INICIATIVA IS-25.	64
TABLA 47. ACTIVIDADES DESARROLLADAS EN INICIATIVA IT-26.....	64
TABLA 48. ACTIVIDADES DESARROLLADAS EN INICIATIVA IS-27.....	65
TABLA 49. ACTIVIDADES NO REALIZADAS EN INICIATIVA IS-27.	66

1. Resumen ejecutivo

Este informe presenta la evaluación del grado de avance de las iniciativas estratégicas del Plan de negocios de la Industria de la Comunicación Gráfica, durante el período 2009 – 2015 (Junio) y complementa la compilación de indicadores agregados contenida en el Producto 1, “Informe de resultados de la evaluación de desempeño del sector industria editorial y de la comunicación gráfica. Período: 2009 – 2014”.

La calificación del grado de avance de las 27 iniciativas que comprende el Plan de negocios muestra una amplia gama de actividades realizadas en el marco de cinco ejes temáticos: Capital humano, Marco normativo, Fortalecimiento de la industria, Promoción e Infraestructura. El propósito de estas iniciativas consiste en permitir al sector avanzar en el aumento de la oferta de servicios de valor agregado, incrementar su orientación al exterior, elevar la madurez y cooperación entre sus miembros y reducir la informalidad.

Los resultados de la evaluación muestran grados de avance positivos aunque desiguales. En total, tres iniciativas fueron finalizadas: la gestión de mecanismos para atraer inversión extranjera y la aprobación del Documento CONPES 3678 del 21 de julio de 2010 (en el eje de Marco normativo), y la entrega a las entidades correspondientes de los estudios acerca de los puntos críticos en materia de infraestructura no eléctrica (en el eje de Infraestructura). Diecinueve iniciativas alcanzaron progreso significativo, cinco iniciativas fueron lanzadas con progreso bajo y ninguna iniciativa se quedó sin lanzar.

El eje temático de Capital Humano, con 4 iniciativas que corresponden al 15% del Plan, logró un avance significativo, y alcanzó su mayor progreso con el impulso a la pertinencia educativa y el diseño y ejecución de la formación del recurso humano a todo nivel.

El eje de Marco normativo, con 11 iniciativas que corresponden al 41% del Plan, logró un avance significativo y presentó el más elevado nivel de calificación. Destacan en su ejecución la facilitación del acceso a materias primas y tecnología, la gestión de mecanismos para apertura de mercados objetivo, la promoción de líneas de crédito, la participación equitativa en procesos licitatorios, y el fortalecimiento de la vigilancia a la propiedad intelectual. Además, tuvo un papel instrumental en la promulgación de la Ley Anticontrabando No. 1762 del 6 de julio de 2015.

El eje de Fortalecimiento de la industria, con 7 iniciativas que representan el 25% del total del Plan, alcanzó un progreso significativo en sus tres iniciativas de prioridad alta: el fortalecimiento del

gremio, el fomento del trabajo en equipo al interior de la industria y la implementación de programas para aumentar la eficiencia operativa.

El eje de Promoción, con dos iniciativas de prioridad alta que representan el 7% del total del Plan, presentó en promedio un progreso significativo. La iniciativa internacionalización y desarrollo del mercado de la industria alcanzó un avance notable, especialmente debido a los planes anuales de ruedas de negocios en Colombia y en el exterior, mientras que la iniciativa desarrollo de mecanismos para la comercialización conjunta mostró rezago.

El eje de Infraestructura, con tres iniciativas que corresponden al 11% del total, finalizó una iniciativa de prioridad media con la entrega a las entidades correspondientes de los estudios acerca de los puntos críticos en materia de infraestructura no eléctrica, y presentó avance significativo en estudios para la optimización de la cadena de suministro.

La ejecución de este complejo conjunto de iniciativas progresó gracias a la continua articulación público-privada; aseguró la convergencia de la oferta institucional del sector público hacia los objetivos del Plan de negocios, e incluyó una amplia participación del sector privado a través de sus empresas y de sus asociaciones gremiales en todo el país. El desarrollo de las actividades de cada iniciativa presentó, además, dos facetas destacadas: estimuló el trabajo asociativo y expuso a las empresas y profesionales de la industria a un contacto estrecho con compañías, entidades, centros tecnológicos y especialistas internacionales.

Del grado de avance alcanzado por las iniciativas estratégicas se desprende, como conclusión, su pertinencia general respecto de las necesidades del sector y, también, la necesidad de proyectarlas hacia adelante en el Plan de negocios 2016 – 2032, optimizando su direccionamiento. En esta línea, el informe presenta a manera de conclusión seis recomendaciones que buscan mejorar la estructura, la ejecución y el seguimiento del Plan de negocios.

2. Metodología

La evaluación del grado de progreso de las iniciativas estratégicas del plan de negocios de la industria de la comunicación gráfica se realizó utilizando principalmente información secundaria, proporcionada por el Coordinador de parte del sector público del Programa de Transformación Productiva, a través de dos documentos denominados: Informe de gestión Agosto 2010 - Junio 2015, en adelante denominado: Informe (2015), y Cuadro consolidado de seguimiento iniciativas I.G. - 2009 – 2015, en adelante denominado Cuadro (2015). Adicionalmente, se adquirió de manera parcial información primaria recogida a través de entrevistas con representantes del gremio, en particular la Asociación Colombiana de la Industria de la Comunicación Gráfica, Andigraf.

El equipo consultor calificó el grado de avance de las iniciativas mediante juicio de expertos utilizando un procedimiento de tres pasos:

- Analizó y clasificó cada una de las actividades mencionadas en el Informe (2015) y en el Cuadro (2015), relacionándolas con las 27 iniciativas del plan de negocios; debido a su alcance algunas actividades fueron asignadas a más de una iniciativa.
- Comparó cada la descripción de cada actividad realizada con la lista de actividades prevista en la hoja de ruta de las 27 iniciativas del Informe McKinsey (2009), para comprobar en qué grado su desarrollo correspondió a lo planeado.
- Finalmente, dió a cada actividad una calificación de grado de avance entre 0 y 4, de acuerdo con la escala que se describe en la Tabla 1; la calificación recibida se encuentra en las tablas de Grado de avance, de cada área temática. Las calificaciones dadas a cada iniciativa buscan reflejar su progreso y no deben entenderse como una medida de impacto.

Tabla 1 Escala para calificación del grado de avance

ESCALA PARA CALIFICACIÓN DEL GRADO DE AVANCE			
Valor	Nombre	% Aprox.	Descriptor
0	No lanzada	0	No se evidencia el inicio de una actividad orientada de manera explícita hacia el desarrollo de la iniciativa.
1	Lanzada con progreso bajo	> 0% y ≤ 33%	Se evidencian actividades parcialmente desarrolladas con miras al progreso de la iniciativa, sin cubrir un porcentaje significativo de la población empresarial, y/o de los trabajadores del sector a los cuales se dirigió la actividad.
2 - 3	Con avance significativo	>33% y ≤ 99%	Se evidencian actividades desarrolladas con miras al avance de la iniciativa, cubriendo un porcentaje importante de la población empresarial y/o de los trabajadores del sector a los cuales se dirigió la actividad.
4	Finalizada	100%	Se evidencian actividades totalmente desarrolladas y concluidas para el avance de la iniciativa.

En este documento las iniciativas se codificaron según su área temática, alcance sectorial o transversal y número de orden, como se indica en la Figura 1:

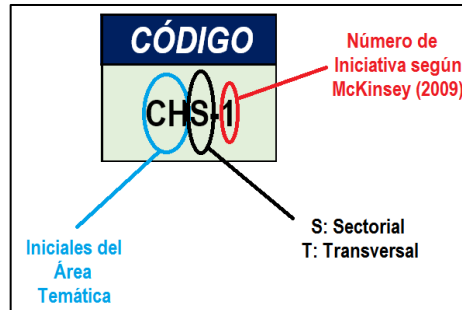


Figura 1. Codificación de las iniciativas

La priorización de las 27 iniciativas fue obtenida del Informe McKinsey (2009, p.217-222); el proyecto consta de ocho (8) iniciativas de prioridad alta (también denominados proyectos bandera); dieciocho (18) iniciativas de prioridad media y una (1) iniciativa de prioridad baja, como se muestra en la Tabla 2.

Tabla 2 Priorización de las iniciativas del Plan de Negocios de la Industria de la Comunicación Gráfica

ÁREA TEMÁTICAS	CÓDIGO	INICIATIVAS	PRIORIDAD
CAPITAL HUMANO	RHS-1	Diseñar, ejecutar y medir la formación del recurso humano a todo nivel: Técnico, tecnológico y profesional	ALTA
	RHT-2	Promover, impulsar y facilitar la capacitación del Capital Humano en Investigación, Desarrollo e Innovación de manera sostenible, y que permita generar una visión transformadora a largo plazo en el sector.	MEDIA
	RHT-3	Impulsar, desarrollar, y fortalecer la pertinencia educativa, adecuada al contexto del sector productivo que contribuya al desarrollo de su capital humano de manera sostenible, que permita incrementar su productividad.	MEDIA
	RHT-4	Estimular y promover el bilingüismo, con el objetivo de aumentar la eficiencia y la productividad de los empleados del sector.	MEDIA
MARCO NORMATIVO Y REGULACIÓN	MNS-5	Desarrollar programas que reduzcan la informalidad en el sector.	ALTA Generadora de momentum
	MNS-6	Facilitar el acceso a materias primas, tecnología y suministros de manera competitiva.	MEDIA
	MNT-7	Realizar actividades para agilizar los procesos de comercio exterior a través de una simplificación de trámites aduaneros, técnicos y	MEDIA

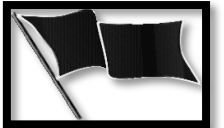
		tributarios.	
	MNT-8	Gestionar y desarrollar mecanismos para la apertura de mercados objetivo.	MEDIA
	MNT-9	Facilitar la creación de líneas de crédito a través de las entidades del sector público y promocionar las ya existentes.	MEDIA
	MNS-10	Fortalecer el mercado interno mediante una participación equitativa en procesos licitatorios.	MEDIA
	MNS-11	Gestionar la homologación de normas de producción y clasificación con los mercados objetivos.	ALTA <i>Generadora de momentum</i>
	MNT-12	Gestionar y desarrollar mecanismos para la atracción de inversión extranjera directa.	MEDIA
	MNT-13	Fortalecer mecanismos de vigilancia y control a la propiedad intelectual.	MEDIA
	MNT-14	Buscar mejorar los sistemas de control de contrabando con estrategias a nivel sectorial.	BAJA
	MNT-15	Desarrollar una propuesta de articulación entre entidades del gobierno a través de un documento CONPES para asegurar la continuidad de las iniciativas transversales y sectoriales del Programa de Transformación Productiva.	MEDIA
FORTEALECIMIENTO DE LA INDUSTRIA	FIS-16	Fortalecer el gremio ampliando sus funciones y oferta de servicios	ALTA
	FIS-17	Desarrollar estrategias para incentivar el consumo/producción de material gráfico.	MEDIA
	FIT-18	Promover, impulsar y fortalecer la función de la I+D+i en los Centros de Desarrollo Tecnológicos al servicio de la industria	MEDIA
	FIS-19	Fomentar y fortalecer el trabajo en equipo al interior de la industria con base en los principios de buenas prácticas asociativas	ALTA <i>Generadora de momentum</i>
	FIS-20	Fomentar la transformación de la industria hacia servicios digitales.	MEDIA
	FIS-21	Implementar programa de aumento de eficiencia operativa.	ALTA <i>Generadora de momentum</i>
	FIT-22	Mejorar la calidad y oportunidad de la información estadística del DANE	MEDIA
PROMOCIÓN DE LA INDUSTRIA	PS-23	Fomentar la internacionalización y desarrollo de mercado de la industria.	ALTA
	PS-24	Desarrollar mecanismos para comercializar conjuntamente	ALTA <i>Generadora de momentum</i>
INFRAESTRUCTURA Y SOSTENIBILIDAD	IS-25	Optimizar la cadena de suministro para reducir costos logísticos.	MEDIA
	IT-26	Identificar los puntos más críticos en materia de infraestructura no eléctrica que afecten el desarrollo de los sectores y socializarlos con los entes pertinentes (Ministerio de Transporte, INVIAS, INCO, Cámara Colombiana de la Infraestructura etc.)	MEDIA
	IS-27	Mejorar el uso de IT para facilitar comercio B2B en el exterior.	MEDIA

3. Evaluación del grado de avance de las iniciativas por área temática

El Plan de negocios para la Industria de la Comunicación Gráfica incluye 5 áreas temáticas cuyo grado de avance, una vez evaluado, se ha resumido en la Tabla 3, a continuación.

Tabla 3 Grado de avance de las iniciativas por Área temática

Área temática	Grado de avance	Detalle
	Capital Humano Avance significativo 2,3 sobre 4 	• Presentó un avance significativo con una calificación moderada. Con 4 iniciativas, corresponde al 15% del total de iniciativas del Plan. • Su mayor progreso se alcanzó en el impulso de la pertinencia educativa y en el diseño de la formación del recurso humano a todo nivel (esta última una iniciativa de prioridad alta). • La capacitación en I+D+i y en bilingüismo mostraron progreso bajo.
	Marco Normativo Avance significativo 3,0 sobre 4 	• Presentó un avance significativo con una calificación elevada. Con 11 iniciativas, corresponde al 41% del total de iniciativas del Plan. • Finalizó dos iniciativas de prioridad media: gestión de mecanismos para atraer inversión extranjera y la aprobación del Documento CONPES 3678 del 21 de julio de 2010. • Alcanzó progreso significativo en sus dos iniciativas de prioridad alta: la conclusión del estudio para la reducción de la informalidad y la homologación de normas de producción. • Alcanzó progreso significativo en 5 iniciativas de prioridad media: la facilitación del acceso a materias primas y tecnología, la gestión de mecanismos para apertura de mercados objetivo, la promoción de líneas de crédito, la participación equitativa en procesos licitatorios, y el fortalecimiento de la vigilancia a la propiedad intelectual. • Además, alcanzó un progreso significativo en el mejoramiento de los sistemas de control del contrabando con la promulgación de la Ley Anticontrabando No. 1762 del 6 de julio de 2015.
	Fortalecimiento de la Industria Avance significativo 2,6 sobre 4 	• Presentó un avance con una calificación moderada. Con 7 iniciativas, corresponde al 26% del total de iniciativas del Plan. • Alcanzó progreso significativo en sus tres iniciativas de prioridad alta: el fortalecimiento del gremio, el fomento del trabajo en equipo al interior de la industria y la implementación de programas para aumentar la eficiencia operativa. • Alcanzó un progreso significativo en las cuatro iniciativas de prioridad media: el desarrollo de estrategias para incentivar el consumo de material gráfico, el accionar conjunto con el Centro de Desarrollo Tecnológico, el estímulo hacia la transformación de la industria hacia servicios digitales y la mejora de la calidad y oportunidad de la información estadística del DANE. • El cierre de la operación del Centro de Desarrollo Tecnológico, en 2014, representa sin embargo, un retroceso y pone en riesgo el

		avance futuro en esta área específica.	
	Promoción	Avance significativo 2,1 sobre 4	 • Presentó un avance significativo con una calificación moderada. Con dos iniciativas de prioridad alta corresponde al 7% del total de iniciativas. • Presentó avance significativo, en la internacionalización y desarrollo del mercado de la industria. • Obtuvo un progreso bajo en el desarrollo de mecanismos para la comercialización conjunta.
	Infraestructura	Avance significativo 2,5 sobre 4	 • Presentó un avance significativo con una calificación moderada. Con 3 iniciativas, corresponde al 11% del total de iniciativas del Plan. • Finalizó una iniciativa de prioridad media con la entrega a las entidades correspondientes de los estudios acerca de los puntos críticos en materia de infraestructura no eléctrica. • Presentó avance significativo en estudios para la optimización de la cadena de suministro, iniciativa de prioridad media. • Obtuvo un progreso bajo en uso de IT para comercio B2B en el exterior, iniciativa de prioridad media.
	Resumen de los Proyectos Bandera	Avance significativo 2,5 sobre 4	 • Al ser consideradas por separado las iniciativas de prioridad alta, 8 en total, obtuvieron un avance significativo, en promedio. • Se asignó una calificación alta a la conclusión del estudio para la reducción de la informalidad (MNS-5). • Se asignó una calificación moderada a otras 6 iniciativas: el diseño de la formación del recurso humano a todo nivel (RHS-1); gestionar la homologación de normas de producción (MNS-11); el fortalecimiento del gremio (FIS-16); el fomento del trabajo en equipo al interior de la industria (FIS-19); la implementación de programas para aumentar la eficiencia operativa (FIS-21); y la internacionalización y desarrollo del mercado de la industria (PS-23) • A una iniciativa se le asignó progreso bajo: el desarrollo de mecanismos para la comercialización conjunta (PS-24).

En consecuencia, desde el punto de vista de las áreas temáticas, el grado de avance se caracteriza así:

- Las cinco áreas temáticas presentaron un avance significativo. El área de Marco normativo, al que corresponde el 41% de las iniciativas de plan, presentó el mayor nivel de calificación, destacándose el avance en la conclusión del estudio para la reducción de la informalidad, la aprobación del Documento CONPES 3678 y la promulgación de la Ley Anticontrabando.
- A pesar de alcanzar logros sobresalientes, el avance de las otras cuatro áreas con avance significativo dejó iniciativas de alto impacto a medio camino. En el caso de Recursos humanos aunque se destaca el avance en la pertinencia educativa, dos iniciativas clave (la capacitación en

I+D+i y la formación bilingüe) quedaron rezagadas. En el caso de Fortalecimiento de la industria, se destaca el accionar conjunto entre las entidades representativas de la industria, especialmente Andigraf, y el Centro de Desarrollo Tecnológico, Cigraf, en actividades de formación en todos los niveles y en áreas especializadas de la industria (como la administración de color y las normas asociadas a ella, y la elevación de la eficiencia operativa), sin embargo, justo en este campo, sufrió el retroceso del cese de operaciones del Centro de Desarrollo Tecnológico, Cigraf, en 2014. En el caso de Infraestructura, se destaca la finalización de tres iniciativas, una de ellas la conclusión del diagnóstico de prioridades en materia de infraestructura no eléctrica; sin embargo, el uso de soluciones de IT para comercio electrónico y fomento a las exportaciones se quedó rezagado.

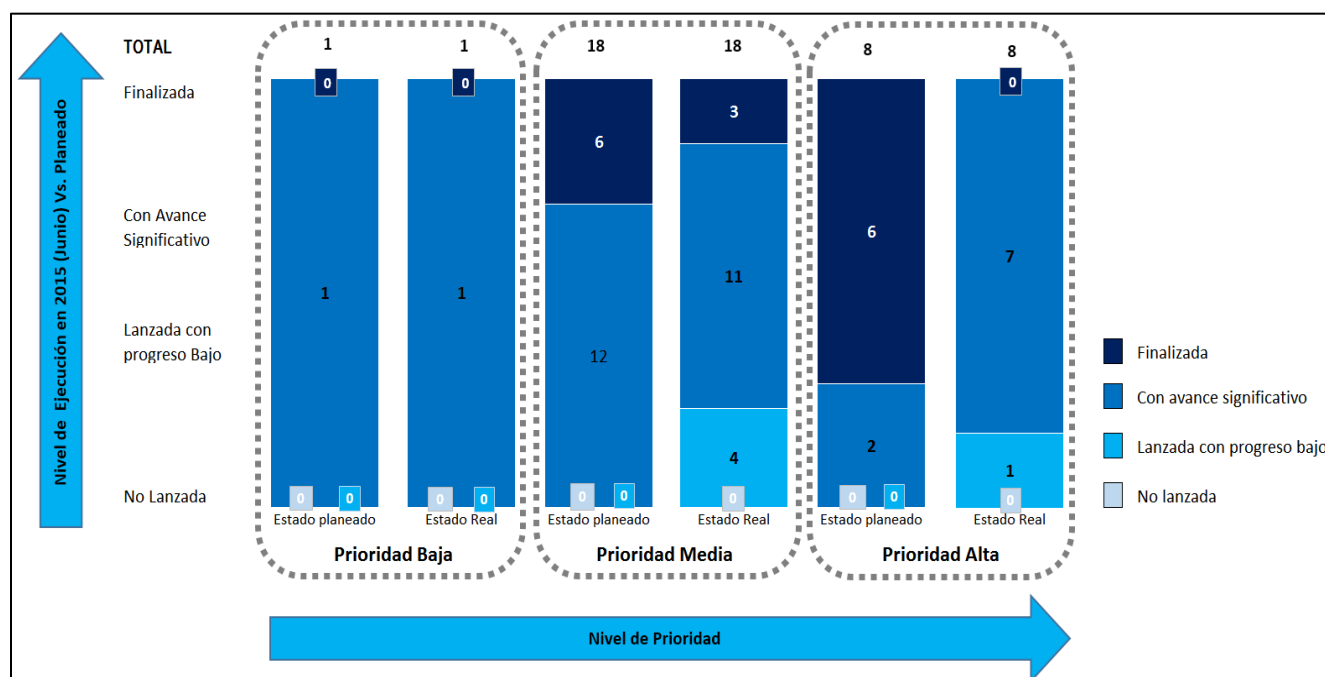
- Un área, la de Promoción de la industria, con solo dos iniciativas, ambas de prioridad alta y fuertemente relacionadas con el fortalecimiento de la orientación de la industria hacia el exterior, presentó un avance significativo pero con una calificación moderada. Cabe anotar que esta área fue formalmente excluida del programa con la finalidad de que las acciones de promoción de las exportaciones se asentaran en la agencia estatal destinada a este fin, ProColombia.
- Ninguna de las iniciativas de prioridad alta se concluyó, a pesar de presentar avances importantes.

4. Resumen del grado de avance de las iniciativas de acuerdo con su priorización

En resumen (Ver Figura 2), de acuerdo con su priorización el avance de las iniciativas definidas en el Plan presenta el siguiente estado para el período 2009 – 2015 (Junio), y se explica así:

- De las 8 iniciativas de prioridad alta: 6 que debían alcanzar un estado Finalizado, alcanzaron un Avance Significativo; de 2 iniciativas que debían alcanzar un Avance Significativo, una lo alcanzó, y la otra mostró Progreso Bajo.
- En el nivel de prioridad medio (18 iniciativas en total): se planteó la finalización de 6 iniciativas, de las que una fue efectivamente finalizada; 4 alcanzaron Avance Significativo, y una alcanzó Progreso Bajo. Se planeó que 12 iniciativas alcanzaran un Avance Significativo en el período, con el siguiente resultado: 2 superaron lo planeado y fueron Finalizadas; 7 alcanzaron la meta de Avance Significativo, y 3 alcanzaron Progreso Bajo.
- Finalmente, tan solo una estrategia de prioridad baja fue propuesta, la cual se encuentra en un nivel de Avance Significativo, como fue planeado.

Figura 2 Resumen del avance de las iniciativas según priorización.



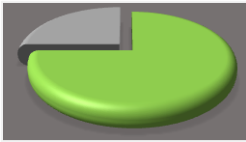
5. Detalle del grado de avance y de la calificación de las iniciativas, agrupadas por área temática

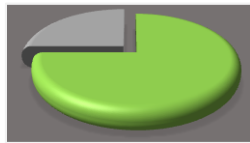
A continuación se presentan los resultados detallados de la evaluación del grado de avance de las iniciativas de cada una de las áreas temáticas. Con el propósito de acumular conocimiento y continuar fortaleciendo las iniciativas, se mencionan en tablas resumen las actividades desarrolladas en orden cronológico, los temas, herramientas y metodologías utilizadas, los actores que las desarrollaron y la población beneficiaria. También, a modo de inventario se elaboró una lista de las actividades no realizadas (o no documentadas).

A. Área temática de Capital Humano

Esta área comprende 4 iniciativas, que representan el 15% del total de las iniciativas del plan de negocios. Entre sus objetivos se encuentra la mejora de la competitividad de la industria disminuyendo brechas tecnológicas / operativas a través del conocimiento. La Tabla 4 presenta la calificación del grado de avance de cada una de ellas. Más abajo se describe y analiza el avance específico de cada iniciativa.

Tabla 4 Grado de avance. Iniciativas de Capital humano

 Capital humano		
Código	Iniciativa	Grado de Avance
CHS-1	Diseñar, ejecutar y medir la formación del recurso humano a todo nivel: Técnico, tecnológico y profesional	Avance Significativo 2,6 Prioridad alta 
CHT-2	Promover, impulsar y facilitar la capacitación del Capital Humano en Investigación, Desarrollo e Innovación de manera sostenible, y que permita generar una visión transformadora a largo plazo en el sector.	Lanzada con progreso bajo 1,8 Prioridad media 

CHT-3	Impulsar, desarrollar, y fortalecer la pertinencia educativa, adecuada al contexto del sector productivo que contribuya al desarrollo de su capital humano de manera sostenible, que permita incrementar su productividad.	Avance Significativo 3,1 Prioridad media	
CHT-4	Estimular y promover el bilingüismo, con el objetivo de aumentar la productividad y la eficiencia de los empleados del sector.	Lanzada con progreso bajo 1,71 Prioridad media	

i. ***(CHS-1) Diseñar, ejecutar y medir la formación del recurso humano a todo nivel: Técnico, tecnológico y profesional.***

El Plan de negocios propuso en esta iniciativa ocho actividades, programadas para desarrollarse entre los años 2009 y 2010. Sin embargo, el PTP continuó con una serie de actividades que se extendieron en los últimos años. Al evaluarla con la metodología descrita se pudo observar que alcanzó un grado de avance significativo. La Tabla 5 detalla las actividades realizadas y documentadas (Nota: Las calificaciones de avance detalladas de todas las iniciativas se encuentran en las tablas del Anexo).

Esta iniciativa se destaca por: a) el alto grado de asociatividad y trabajo conjunto que integró en el PTP a las principales asociaciones gremiales, al SENA y al Cigraf, el centro de desarrollo tecnológico; b) el elevado número de empresas participantes de todos los tamaños y el significativo número de trabajadores certificados en competencias laborales y c) la cobertura regional.

Tabla 5 Actividades desarrolladas en iniciativa CHS-1

Actividades realizadas	Temas, herramientas y metodologías utilizadas	Actores que las desarrollaron	Población beneficiaria
[2010] Validación de la oferta educativa actual y de las necesidades en materia de formación y capacitación a todo nivel a través de una encuesta formulada a 102 empresas de la industria. El objetivo de la misma fue establecer las prioridades en materia de formación del talento humano para los próximos 5 años dentro del sector de Industria y Comunicación Gráfica con el fin de fortalecerlo para que sea de clase mundial de acuerdo con las condiciones definidas en el Programa de Transformación	Validación de la oferta educativa actual y de las necesidades en materia de formación y capacitación a todo nivel a través de una encuesta formulada a 102 empresas de la industria	PTP, Andigraf, Cigraf	Sector de la Industria de Comunicación Gráfica, 102 empresas

Productiva			
[2011] A través de un trabajo coordinado con el SENA se lograron certificar 450 trabajadores por demanda social y 200 por convenio con empresas	Cursos de certificación	PTP, SENA	450 trabajadores por demanda social y 200 por convenio con empresas
[2011] Se desarrollaron 3 acciones de formación con 15 líneas de capacitación. Los proyectos aprobados fueron: -Programa Control y Gestión de la producción gráfica Línea Sena Empresa – Gremios ANDIGRAF -Pensamiento Estratégico Línea Alta Gerencia – Modalidad Gremios ANDIGRAF -Diplomado en gerencia integral para pymes de Coimpresores Bogotá Línea: Alta Gerencia – Modalidad Agrupados – Coimpresores Bogotá	Cursos de formación media no titulada y formación con énfasis en gerencia	Andigraf en el marco de la convocatoria SENA 006 de 2011	414 personas de la industria
[2012] El PTP lideró la organización del Foro Internacional de Competencias, que se llevó a cabo el día 26 de julio de 2012, durante el mismo se explicó a los empresarios asistentes los casos de éxito de empresas nacionales sobre su modelo de gestión de capital humano basado en competencias. En el evento participaron representantes de 274 empresas	Foro Internacional sobre modelo de gestión de capital humano basado en competencias.	PTP	Representantes de 274 empresas
[2012] En coordinación con la Mesa Sectorial del SENA se adelantaron las siguientes certificaciones en las normas de competencia laboral de la industria. La meta para 2012 fue de 720 certificaciones. Convenio de alianza con empresas: 230 certificaciones. Participaron las siguientes empresas: Panamericana, Quad Graphics, Inducartón, Disonex, Manufactura Reymon, Linotipia Martínez, Printer, Plastipack, Temkin, entre otras. Certificaciones por demanda social: 527 certificaciones. Estas fueron en las áreas de Diseño y Prerensa, Impresión Offset, Impresión Flexografica, Serigrafia, encuadernación y acabados. Convenio Andiaros - Cenigraf: El tiempo de Bogotá, el Tiempo de Medellín, La opinión de Cúcuta.	Cursos de certificación en normas de competencia laboral de la industria	Andiaros, Cenigraf, PTP, SENA, y empresas como Panamericana, Quad Graphics, Inducartón, Disonex, Manufactura Reymon, Linotipia Martínez, Printer, Plastipack, Temkin, entre otras.	757 certificaciones
[2012] Se aprobaron por parte del SENA dos propuestas de la Industria de la Comunicación Gráfica para atender la convocatoria DG-001 de Formación especializada. a) Andigraf presentó una acción de prospectiva estratégica e innovación. El programa inició en julio 26 y finalizó en el mes de septiembre de 2012. Participaron conferencistas internacionales. b) Fedegráfica también presentó un proyecto con el apoyo del Cigraf, consta de cuatro acciones: que se desarrollaron en las ciudades de Bogotá y Bucaramanga. Convocatorias ICETEX: Solo una empresa de la industria de la comunicación grafica: Servigrafics se benefició en la convocatoria de crédito condonable para posgrados con tres cupos.	Acciones de formación media	CIGRAF, ANDIGRAF y Fedegráfica, SENA, ICETEX	Sector de la Industria de la Comunicación Gráfica: a) Participaron 23 personas en Bogotá un total de 16 empresas. En Medellín se formaron 17 personas de 13 empresas, participaron conferencistas internacionales. b) Bogotá: Administración de color, Premedia y gestión de archivos, Diplomado de gestión de la comunicación grafica, Marketing estratégico: participaron 67 personas. Bucaramanga: Marketing estratégico : 20 personas. Total empresas participantes: 87 personas, 36 empresas.
[2013] Proceso de certificación a trabajadores de la industria a través de convenios con empresas y certificaciones por demanda	Cursos de certificación	Cenigraf, SENA, PTP	838 trabajadores certificados

social: El Cenigraf desarrolló el proceso de certificación de trabajadores de la industria a través de convenios con empresas y certificaciones por demanda social. En el informe final presentado al Consejo Ejecutivo de la Mesa Sectorial del SENA se registró una cifra de 838 certificaciones			
---	--	--	--

Es importante mencionar en beneficio de inventario, una actividad del Plan de negocios que no se realizó, ésta se describe en la Tabla 6:

Tabla 6. Actividades no realizadas en iniciativa CHS-1

Actividades Propuestas y No Realizadas	Fecha entrega proyectada
▪Estimular la interacción entre los centros de desarrollo tecnológico de la cadena para estimular mejores prácticas	▪Dic. 2010

ii. ***(CHT-2) Promover, impulsar y facilitar la capacitación del Capital Humano en Investigación, Desarrollo e Innovación de manera sostenible, y que permita generar una visión transformadora a largo plazo en el sector:***

Esta iniciativa transversal fue lanzada con progreso bajo. La Tabla 7 muestra las actividades desarrolladas para esta iniciativa durante el periodo analizado. La principal actividad consistió en una alianza con Colciencias que permitió la realización de un ejercicio de prospectiva y vigilancia tecnológica que tuvo como objetivo encontrar las directrices estratégicas para fortalecer el sector frente al desarrollo vertiginoso de las TIC. Además, se destaca el aprovechamiento de las convocatorias del SENA y del ICETEX, para la satisfacción de las necesidades de formación de alto nivel en las empresas.

Tabla 7 Actividades desarrolladas en iniciativa CHT-2

Actividades realizadas	Temas, herramientas y metodologías utilizadas	Actores que las desarrollaron	Población beneficiaria
[2010] Validación de la oferta educativa actual y de las necesidades en materia de formación y capacitación a todo nivel a través de una encuesta formulada a 102 empresas de la industria. El objetivo de la misma fue establecer las prioridades en materia de formación del talento humano para los próximos 5 años dentro del sector de Industria y Comunicación Gráfica con el fin de fortalecerlo para que sea de clase mundial de acuerdo con las condiciones definidas en el Programa de Transformación Productiva.	Validación de oferta educativa a través de encuesta	PTP	Sector de la Industria de Comunicación Gráfica
[2011] Se desarrollaron 3 acciones de formación en el marco de la convocatoria SENA 006 de 2011, con 15 líneas de capacitación. 414 personas de la industria participaron de este proceso. Los proyectos aprobados fueron: -Nombre del proyecto: Programa Control y Gestión de la	3 acciones de formación en el marco de la convocatoria SENA 006 de 2011	SENA, PTP, ANDIGRAF, Coimpresores Bogotá	414 personas de la industria participaron de este proceso

producción gráfica -Línea Sena Empresa – Gremios ANDIGRAF. -Proyecto: Pensamiento Estratégico Línea Alta Gerencia – Modalidad Gremios ANDIGRAF. -Acción de Formación: Diplomado en gerencia integral para pymes de Coimpresores Bogotá Línea: Alta Gerencia – Modalidad Agrupados – Coimpresores Bogotá			
[2012] En alianza con Colciencias se realizó un ejercicio de prospectiva y vigilancia tecnológica que tuvo como objetivo encontrar las directrices estratégicas para fortalecer el sector frente al desarrollo vertiginoso de las TICs. Con base en los resultados de dicho ejercicio, se trazó un mapa de ruta tecnológica para la incorporación de tecnologías digitales en la industria gráfica.	Ejercicio de prospectiva y vigilancia tecnológica con el objetivo de encontrar directrices estratégicas para fortalecer el sector en TICs	Colciencias, PTP	Sector de la Industria de Comunicación Gráfica; 9 empresas de la industria.
[2012] Se aprobaron por parte del SENA dos propuestas de la Industria de la Comunicación Gráfica para atender la convocatoria DG-001 de Formación especializada. Andigraf presentó una acción de prospectiva estratégica e innovación. El programa inició en julio 26 y finalizó en el mes de septiembre de 2012. Participaron conferencistas internacionales. Fedegráfica también presentó un proyecto con el apoyo del Cigraf, consta de cuatro acciones: que se desarrollaron en las ciudades de Bogotá y Bucaramanga. - Bogotá: Administración de color, Premedia y gestión de archivos, Diplomado de gestión de la comunicación gráfica, Marketing estratégico: participaron 67 personas. - Bucaramanga: Marketing estratégico: 20 personas. Convocatorias ICETEX: Solo una empresa de la industria de la comunicación gráfica: Servigrafics se benefició en la convocatoria de crédito condonable para posgrados con tres cupos.	Aprobación de formación especializada por parte del SENA	Fedegráfica, SENA, PTP, Cigraf, ICETEX	Formación especializada: 23 personas en Bogotá, de 16 empresas. En Medellín se formaron 17 personas de 13 empresas. Administración de color, Premedia y gestión de archivos, Diplomado de gestión de la comunicación gráfica, Marketing estratégico: 67 personas. Bucaramanga: Marketing estratégico: 20 personas. Total: 87 personas, 36 empresas.
[2013] Presentación de una propuesta de la Industria de la Comunicación Gráfica para atender la convocatoria de formación especializada que organice el SENA y que cubra al menos dos ciudades: La industria a través de Andigraf y Cigraf presentó tres acciones de formación especializada al SENA y ninguna fue aceptada. Se están revisando opciones de financiar estos proyectos de formación con otras entidades y se van a presentar a la convocatoria de formación especializada en 2014 en caso de que el SENA la abra nuevamente.	Propuesta de Formación especializada por parte del SENA	Andigraf, Cigraf, SENA, PTP	Por Definir
[2015] Presentación de una propuesta de la Industria de la Comunicación Gráfica para atender la convocatoria de formación especializada que organice el SENA. Estructuración del diplomado con la participación de Andigraf, EAN. El PTP planteó la estructuración de la acción de formación. El nombre del diplomado fue "Tecnologías aplicadas y mejores prácticas de gestión para las empresas de la comunicación gráfica", el cual se desarrolló en las ciudades de Bogotá, Cali y Medellín; incluye las nuevas tendencias tecnológicas, herramientas estratégicas efectivas y metodologías de generación de nuevas ideas de última generación.	Presentación de propuesta de formación especializada. Estructuración del diplomado "Tecnologías aplicadas y mejores prácticas de gestión para las empresas de la comunicación gráfica"	SENA, Universidad EAN, Andigraf, PTP	Número de personas beneficiadas: Bogotá 24, Medellín 23, Cali 24. TOTAL 71. Número de empresas: Bogotá 12, Medellín 12, Cali 13. TOTAL 37

Las actividades que no se realizaron de acuerdo al plan de negocios fueron:

Tabla 8 Actividades no realizadas iniciativa CHT-2

Actividades Propuestas y No Realizadas	Fecha entrega proyectada
•Promover la formación de doctores y las pasantías post-doctorales	•Ago. 2012-2015

iii. **(CHT-3) Impulsar, desarrollar, y fortalecer la pertinencia educativa, adecuada al contexto del sector productivo, que contribuya al desarrollo de su capital humano de manera sostenible y que permita incrementar su productividad.**

Esta iniciativa presentó un nivel de avance significativo. Se realizaron una gran cantidad de actividades (ver Tabla 9) que permitieron que se consolidará con un progreso importante. Entre las principales actividades realizadas se encuentran: a) la acción de formación coordinada SENA-Fedegráfica, enfocada en cuatro áreas: administración de color; premedia y gestión de archivos; diplomado de gestión de la comunicación gráfica, y marketing estratégico, y b) la asociación con la agencia de cooperación internacional del Japón, JICA. Destacan también la articulación del PTP con las siguientes entidades oficiales: SENA (Cenigraf), Dirección Nacional de Derechos de Autor, Superintendencia de Industria y Comercio, Proexport, Universidad Nacional de Colombia, y MinCIT.

Tabla 9 Actividades desarrolladas en iniciativa CHT-3

Actividades realizadas	Temas, herramientas y metodologías utilizadas	Actores que las desarrollaron	Población beneficiaria
[2009] En el marco de un convenio suscrito con JICA, 14 representantes de empresas de sectores PTP participaron en un curso de gestión de la calidad y de producción en Japón. De estas empresas, 2 pertenecen a la industria de la comunicación gráfica.	Capacitación en metodología Kaizen	Agencia de Cooperación Internacional de Japón –JICA, PTP	2 empresas del sector: Panamericana Formas e Impresos e Indugráficas S.A.S.
[2010] Realización de una Jornada académica con la industria cosmética, evento que se llevó a cabo el día 16 de noviembre de 2010 para transferencia de conocimiento desde la industria cosmética a la industria de empaques, en temas como nuevo mercadeo, tendencias de empaques, gestión del color, hábitos de consumo, desarrollo de nuevos materiales.	Jornada académica con la industria cosmética en temas relacionados con la industria empaques	PTP, industria cosmética	Industria de la comunicación gráfica, Andigraf, Industria cosmética.
[2010] Convenio con JICA, 14 representantes de empresas de sectores PTP participaron en un curso de gestión de la calidad y de producción en Japón. De estas empresas, 3 pertenecen a la industria de la comunicación gráfica.	Capacitación en metodología Kaizen	Agencia de Cooperación Internacional de Japón –JICA, PTP	3 empresas del sector: Legis S.A., Printer Colombiana S.A., Quad Graphics Colombia S.A.
[2011] El SENA apropió los recursos para la elaboración del estudio de caracterización y se seleccionó a la Universidad Nacional como la institución que lo elaboró. El estudio actualizado permitió estructurar las nuevas mallas curriculares de acuerdo con las actuales necesidades de la industria.	Estudio de caracterización que permitió estructurar las nuevas mallas curriculares de acuerdo con los actores necesidades de la industria	PTP, Universidad Nacional de Colombia, SENA	Sector de la Industria de Comunicación Gráfica

[2011] Desarrollo de cuatro convocatorias en el marco del convenio firmado entre el MCIT y el ICETEX, modalidad de crédito ACCES, para promover formación profesional, técnica y tecnológica en carreras relacionadas con sectores de clase mundial. 350 personas beneficiadas.	Crédito educativo para promover formación profesional, técnica y tecnológica en carreras relacionadas con sectores de clase mundial	MinCIT, ICETEX	350 personas beneficiadas
[2011] En el tema de certificación de competencias laborales, en coordinación con el SENA, durante el año 2011 se otorgaron 450 certificaciones a trabajadores de la industria por demanda social y 200 por convenio con empresas.	Certificaciones en competencias laborales	SENA, PTP	450 certificaciones
[2011] Coordinación de acciones de capacitación con la Dirección de Derecho de Autor. El primer semestre de 2011 se llevó a cabo una jornada informativa sobre propiedad intelectual. Se coordinó un plan de trabajo de capacitación en materia de derecho de autor y propiedad industrial con la Dirección Nacional de Derecho de Autor y con la SIC. Las capacitaciones iniciaron en el mes de febrero y finalizaron en el mes de octubre de 2012.	Capacitación en temas de derechos de autor.	Dirección Nacional de Derecho de Autor, Superintendencia de Industria y Comercio, PTP.	Sector de industria gráfica.
[2011] Con el objetivo de fomentar la estandarización de los procesos productivos en las empresas se desarrollaron programas de formación en Kaizen, en cuya fase de multiplicación intersectorial se incluyó la visita de 26 personas a plantas de empresas de autopartes, que son más avanzadas en el desarrollo de estas herramientas.	Seminarios Kaizen	PTP, Empresas exbecarias de los cursos de Kaizen	26 representantes de la industria de la comunicación gráfica
[2011] Convenio suscrito con JICA, 14 representantes de empresas de sectores PTP participaron en un curso de gestión de la calidad y de producción en Japón. De estas empresas, 2 pertenecen a la industria de la comunicación gráfica.	Capacitación en metodología Kaizen	Agencia de Cooperación Internacional de Japón –JICA, PTP	2 empresas del sector: Excelsior Impresores, PapelCard S.A.S.
[2012] Actualización del Estudio de caracterización contratado por el SENA, que sirvió de insumo para la elaboración del mapa funcional y la revisión de los programas de capacitación vigentes: El día 30 de octubre de 2012 se hizo una presentación a los miembros del Consejo Ejecutivo de la Mesa Sectorial de los resultados del estudio de caracterización de la industria de la comunicación gráfica, en esa presentación los miembros del comité solicitaron realizar varios ajustes al estudio, los cuales se hicieron y se les envió una versión corregida. Sobre esta versión se hizo una nueva revisión en el Comité Ejecutivo de cierre de la Mesa Sectorial, el cual se llevó a cabo el día 14 de diciembre, durante la reunión se consideró necesario hacer nuevos ajustes. Al respecto el Subdirector del Cenigraf manifestó que a partir de la liquidación del contrato hay un plazo de cuatro meses para contar con el estudio definitivo, por ello se aprovechó ese lapso de tiempo para hacer las correcciones y posteriormente se hizo una difusión general del estudio a los empresarios de la industria.	Estudio de caracterización del sector	SENA, PTP, Cenigraf	Sector de la Industria de Comunicación Gráfica
[2012] Se cumplió con el cronograma de conferencias de capacitación establecido con la Dirección Nacional de Derecho de Autor: 29-05-2012: El derecho de autor en obras artísticas. 1-11-2012: Aspectos generales del derecho de autor y los derechos conexos, El Derecho de Autor en la Industria Editorial. De igual manera con la Superintendencia de Industria y Comercio se cumplió con el ciclo de conferencias programado para el año 2012: 17-08-2012: Aspectos claves sobre el registro de una marca. 21-11-2012: Patentes y Diseños Industriales	Capacitación en temas de derechos de autor, patentes y diseños industriales.	Dirección Nacional de Derecho de Autor, Superintendencia de Industria y Comercio, PTP.	Sector de industria gráfica. 34 empresarios en 2012.
[2012] Se aprobaron por parte del SENA dos propuestas de la Industria de la Comunicación Gráfica para atender la convocatoria DG-001 de Formación especializada. Andigraf presentó una acción de Prospectiva estratégica e innovación con participación de conferencistas internacionales. Fedegráfica también presentó un proyecto con el apoyo del Cigraf, consta de cuatro acciones: que se	Formación y capacitación específica para el sector	SENA-Fedegráfica, PTP	En el programa Prospectiva estratégica e innovación participaron 23 personas de 16 empresas en Bogotá. En Medellín se formaron 17 personas de 13 empresas.

desarrollaron en las ciudades de Bogotá y Bucaramanga. En Bogotá: Administración de color, Premedia y gestión de archivos, Diplomado de gestión de la comunicación gráfica, Marketing estratégico. En Bucaramanga: Marketing estratégico.			En el programa con Fedegráfica participaron 87 personas, de 36 empresas, así: en Bogotá 67 personas, en Bucaramanga 20 personas.
[2012] Convocatorias ICETEX: Solo una empresa de la industria de la comunicación gráfica: Servigrafics se benefició en la convocatoria de crédito condonable para posgrados con tres cupos.	Formación y capacitación específica para el sector	PTP - ICETEX	Una empresa.
[2012] En coordinación con la Mesa Sectorial del SENA se adelantaron las siguientes certificaciones en las normas de competencia laboral de la industria, en las áreas de Diseño y Prerensa, Impresión Offset, Impresión Flexográfica, Serigrafía, encuadernación y acabados. La meta establecida para 2012 fue de 720 certificaciones, así: Convenio de alianza con empresas: 230 certificaciones. Certificaciones por demanda social: 527 certificaciones. Convenio Andianos – Cenigraf.	Certificaciones en competencias laborales	Mesa Sectorial del SENA, PTP	Total: 757 certificaciones Participaron las siguientes empresas: Panamericana, Quad Graphics, Inducartón, Disonex, Manufactura Reymon, Linotipia Martinez, Printer, Plastipack, Temkin, entre otras. Además, El Tiempo de Bogotá, el Tiempo de Medellín, y La opinión de Cúcuta.
[2012] Convenio suscrito con JICA, 14 representantes de empresas de sectores PTP participaron en un curso de gestión de la calidad y de producción en Japón. De estas empresas, 3 pertenecen a la industria de la comunicación gráfica.	Capacitación en metodología Kaizen	Agencia de Cooperación Internacional de Japón –JICA, PTP	3mpresas del sector: Alfa-Print S.A., Gráficas Los Andes S.A.S., Grupo OP Gráficas S.A.
[2013] Convenio suscrito con JICA, 14 representantes de empresas de sectores PTP participaron en un curso de gestión de la calidad y de producción en Japón. De estas empresas, 2 pertenecen a la industria de la comunicación gráfica.	Capacitación en metodología Kaizen	Agencia de Cooperación Internacional de Japón –JICA, PTP	2 empresas del sector: Opciones Gráficas Editores Ltda., Gráficas Jaiber S.A.S.
[2013] Presentación del estudio de caracterización, elaboración del mapa funcional y la revisión de los programas de capacitación vigentes: El estudio de caracterización de la industria gráfica se presentó a representantes de la industria y a grupos de interés el día 3 de julio de 2013. Con base en el mismo se actualizó el mapa funcional y se actualizaron 19 normas de competencia en impresión offset, flexografía, serigrafía y encuadernación y acabados gráficos. Andigraf ha estructurado un plan de trabajo entre el SENA y los directores de recursos humanos de las empresas de la industria, en las ciudades de Medellín, Cali y Bogotá. El objetivo es mejorar la comunicación, que conozcan la oferta de aprendices que está entregando el SENA y la pertinencia de los aprendices.	Presentación del estudio de caracterización, elaboración del mapa funcional y la revisión de los programas de capacitación vigentes	PTP, SENA, Andigraf	Sector de la Industria de Comunicación Gráfica
[2012 – 2013] Con el objetivo de fomentar la estandarización de los procesos productivos en las empresas se desarrollaron, en 2012, programas de formación en Kaizen. En Bogotá se organizó un Seminario de Kaizen con la participación como conferencista del consultor japonés Kato Kuniaki. Asistieron cerca de 33 empresarios. En 2013, los seminarios de Kaizen se realizaron en las ciudades de Bogotá, Medellín, Cali y Barranquilla, y el consultor visitó las plantas de las empresas Panamericana Formas e Impresos, Excelsior Impresores y OP Gráficas S.A. Además, se estableció un plan de acción para difusión de las herramientas de Kaizen con los becarios que asistieron al curso en 2011 y 2012.	Seminarios Kaizen	PTP, Consultor independiente japonés Kato Kuniaki	En total cerca de 150 empresarios. Participantes certificados: - Bogotá: 33 participantes certificados. - Medellín: 23 participantes certificados. - Barranquilla: 2 participantes certificados. - Cali: 30 participantes certificados.
[2013] El PTP estructuró y desarrolló en coordinación con el Cigraf un programa de capacitación a nivel nacional en el manejo adecuado del color para productos impresos. El mismo incluyó información sobre	Capacitación online y presencial a nivel nacional en el manejo adecuado del color para productos	PTP, Cigraf.	410 personas vinculadas a la industria gráfica

las normas técnicas de manejo de color. Las capacitaciones se desarrollaron en dos modalidades: Sesiones Online y sesiones presenciales, las cuales se llevaron a cabo en las ciudades de Bucaramanga, Medellín, Cali y Bogotá. En estas capacitaciones participaron 410 personas vinculadas a la industria gráfica.	impresos		
[2010 – 2013] En coordinación con Proexport se organizaron una serie de acciones de mejoramiento en la cadena de suministro en las cuales participaron representantes de 51 empresas de la industria. El proceso inició en 2010 con la realización de seminarios logísticos en Bogotá y Medellín. El año siguiente se realizaron seminarios de cadena de abastecimiento en las ciudades de Cali, Medellín y Bogotá. En 2012, el proceso continuó con un proyecto piloto en tres empresas de la industria, para desarrollar un diagnóstico y promover acciones de mejoramiento en la cadena de suministro. Esta primera fase consistió en un autodiagnóstico para la identificación de brechas productivas en cada empresa. En 2013, se desarrolló la fase dos del proyecto de mejoramiento de brechas productivas basado en la metodología Lean Six-Sigma. El PTP efectuó dos convocatorias para contratar el consultor que desarrollara la segunda fase del proyecto de cadena de suministro, las cuales fueron declaradas desiertas. Una vez consultado el interés de las empresas participantes en el proyecto para adelantar una tercera convocatoria, no se obtuvo una respuesta afirmativa unánime, razón por la cual se cerró el proyecto.	Seminario de cadena de suministro y proyecto piloto para desarrollar un diagnóstico y promover acciones de mejoramiento en la misma.	Proexport, PTP	54 empresas de la industria en total
[2014] En el marco de un convenio suscrito con JICA, 14 representantes de empresas de sectores PTP participaron en un curso de gestión de la calidad y de producción en Japón. De estas empresas, 4 pertenecen a la industria de la comunicación gráfica y con ellas se han desarrollado acciones de mejoramiento a las cuales el PTP les ha realizado seguimiento.	Capacitación en metodología Kaizen	Agencia de Cooperación Internacional de Japón –JICA, PTP	4 empresas del sector: Cartonería Industrial Ltda., Imágenes Gráficas S.A., Impregon S.A., y Producciones Gráficas Ltda.
[2014] Mejorar el capital humano de un grupo de trabajadores a través de la formación técnicos en Lean Manufacturing: Se desarrolló un curso con la universidad ECCI a través del cual se capacitaron 20 representantes de la industria y se formularon 12 proyectos de mejoramiento en igual número de empresas. Esta iniciativa se desarrolló en coordinación con Coimpresores Bogotá.	Diplomado de manufactura esbelta (Lean Manufacturing)	PTP, Coimpresores Bogotá	20 representantes de la industria y 12 empresas. Participaron las siguientes empresas: Linotipia Martinez S.A.S., Induprint S.A.S., Alvilla S.A., Opciones Graficas, Imprelit Ltda., Impresos JC, Piaro Impresores, Sideplast S.A.S., Editores Gráficos, Graficas Mundial S.A.S., Quiñones Impresores & Cia. Ltda., Linotipia Martinez S.A.S.
[2015] Convenio suscrito con JICA, 14 representantes de empresas de sectores PTP participaron en un curso de gestión de la calidad y de producción en Japón. De estas empresas, 3 pertenecen a la industria de la comunicación gráfica: Laser Jet S.A.S., Piloto S.A.S., Gráficas Ducal Ltda. Con estas empresas se han desarrollado acciones de mejoramiento a las cuales el PTP les hace seguimiento.	Capacitación en metodología Kaizen. Con estas empresas se han desarrollado acciones de mejoramiento a las cuales el PTP les hace seguimiento	Agencia de Cooperación Internacional de Japón –JICA, PTP	3 empresas del sector: Laser Jet S.A.S., Piloto S.A.S., Gráficas Ducal Ltda.

Las actividades que no se realizaron de acuerdo al plan de negocios se relacionan en la Tabla 10:

Tabla 10 Actividades no realizadas en iniciativa CHT-3

Actividades Propuestas y No Realizadas	Fecha entrega proyectada
•Documentar el listado de convenios, programas e incentivos actuales y conocer su cobertura, alcance y calidad, a nivel nacional	•Jul. 2010

iv. **(CHT-4) Estimular y promover el bilingüismo, con el objetivo de aumentar la eficiencia y la productividad de los empleados del sector.**

Esta iniciativa de prioridad media, fue lanzada con un progreso bajo. A pesar de las actividades realizadas, como el programa “I speak” liderado inicialmente por el MinCIT y administrado al final por el PTP, durante el periodo de análisis el avance de la iniciativa fue modesto (Ver Tabla 11).

Tabla 11. Actividades desarrolladas en iniciativa CHT-4

Actividades realizadas	Temas, herramientas y metodologías utilizadas	Actores que las desarrollaron	Población beneficiaria
[2011] 167 personas de la industria adelantaron el proceso de capacitación en inglés ofrecido por el SENA	Capacitación en el idioma inglés	SENA	167 personas
[2012] Capacitación de 250 personas de la industria en bilingüismo a través de la oferta educativa del SENA distribuida en cuatro cohortes: Se recibió un informe por parte del SENA elaborado con base en los datos de registro en Oficina virtual. La oficina virtual registra diferentes estados de acuerdo con la condición en la que se encuentra cada aprendiz. En el caso de la industria de la comunicación gráfica se registraron 764 en los cursos de bilingüismo, de las cuales se certificaron 96 personas, están en proceso de formación 105 personas.	Capacitación en el idioma inglés	SENA	250 personas. 96 personas certificadas. Están en proceso de formación 105 personas.
[2013] El PTP desarrolló una acción de capacitación dirigida a los tutores del SENA para mejorar su nivel de inglés. Posteriormente, en el marco de un convenio firmado con el British Council, se estructuró una convocatoria para varios sectores en inglés básico en la modalidad blended. Para la industria de la comunicación gráfica se adelantó una convocatoria cerrada dirigida a los afiliados de Andigraf y Coimpresores Bogotá, con el fin de capacitar a 120 trabajadores de la industria en las ciudades de Bogotá, Cali y Medellín. Adicionalmente, la industria gráfica participó en una convocatoria abierta por el PTP en alianza con Berlitz, por medio de la participación de 97 representantes.	Capacitación en el idioma inglés	Dirección de Capital Humano del PTP, Berlitz, SENA, Andigraf, Coimpresores Bogotá	120 trabajadores de la industria en las ciudades de Bogotá, Cali y Medellín.

Las actividades que no se realizaron de acuerdo al plan de negocios fueron:

Tabla 12. Actividades no realizadas en iniciativa CHT-4

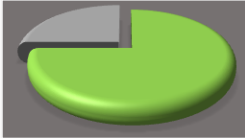
Actividades Propuestas y No Realizadas	Fecha entrega proyectada
•El sector productivo debe desarrollar una estrategia que permita determinar las proyecciones de la demanda de Recurso Humano bilingüe con la oferta disponible y establecer planes de acción coherentes con sus necesidades.	Dic-11

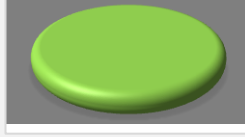
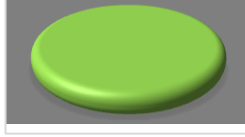
B. Área temática de Marco Normativo

Las iniciativas del Marco Normativo buscan superar los retos que tiene la industria gráfica para reducir la informalidad que la afecta, simplificar trámites, gestionar y desarrollar mecanismos para superar obstáculos técnicos en los mercados objetivos. Con 11 iniciativas, corresponde al 41% del total de iniciativas del Plan. En su conjunto, el eje transversal de marco regulatorio y regulación presento un avance importante con una calificación global de avance significativo.

La Tabla 13 presenta la calificación del grado de avance de cada una de ellas. Más abajo se describe y analiza el avance específico de cada iniciativa:

Tabla 13 Grado de avance. Iniciativas de Marco Normativo

 Marco Normativo			
Código	Iniciativa	Grado de Avance	
MNS-5	Desarrollar programas que reduzcan la informalidad en el sector.	Avance Significativo 3,2 Prioridad alta	
MNS-6	Facilitar el acceso a materias primas, tecnología y suministros de manera competitiva.	Avance Significativo 3,3 Prioridad media	
MNT-7	Realizar actividades para agilizar los procesos de comercio exterior a través de una simplificación de trámites aduaneros, técnicos y tributarios.	Lanzada con progreso bajo 1,3 Prioridad media	
MNT-8	Gestionar y desarrollar mecanismos para la apertura de mercados objetivo.	Avance Significativo 3,6 Prioridad media	
MNT-9	Facilitar la creación de líneas de crédito a través de las entidades del sector público y promocionar las ya existentes.	Avance Significativo 2,2 Prioridad media	

MNS-10	Fortalecer el mercado interno mediante una participación equitativa en procesos licitatorios.	Avance Significativo 2,4 Prioridad media	
MNS-11	Gestionar la homologación de normas de producción y clasificación con los mercados objetivos.	Avance Significativo 2,8 Prioridad alta	
MNT-12	Gestionar y desarrollar mecanismos para la atracción de inversión extranjera directa.	Finalizada 4,0 Prioridad media	
MNT-13	Fortalecer mecanismos de vigilancia y control a la propiedad intelectual.	Avance Significativo 2,7 Prioridad media	
MNT-14	Buscar mejorar los sistemas de control de contrabando con estrategias a nivel sectorial.	Avance Significativo 3,2 Prioridad baja	
MNT-15	Desarrollar una propuesta de articulación entre entidades del gobierno a través de un documento CONPES para asegurar la continuidad de las iniciativas transversales y sectoriales del Programa de Transformación Productiva.	Finalizada 4,0 Prioridad media	

v. **(MNS-5) Desarrollar programas que reduzcan la informalidad en el sector.**

Esta iniciativa de alto impacto para desarrollar programas de reducción de la informalidad tuvo un avance significativo con una calificación de 3,25, e incluyó la realización de una gran cantidad de actividades de redundaron en el amplio desarrollo de la misma. Entre ellas estuvo el desarrollo de un plan de intervención de la informalidad en la industria gráfica. Este trabajo generó dos documentos que han sido adoptados por la industria para atacar la informalidad. En el mismo sentido, en coordinación con el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo; Propais y Andigraf; se organizaron cuatro ruedas de Formalización empresarial, laboral y de producto; dirigidas a la Industria de la Comunicación Gráfica.

A continuación, se describe de manera detallada las acciones desarrolladas en la Tabla 14.

Tabla 14. Actividades desarrolladas en iniciativa MNS-5

Actividades realizadas	Temas, herramientas y metodologías utilizadas	Actores que las desarrollaron	Población beneficiaria
[2010] Estructuración y distribución del Boletín impreso "Conciencia Empresarial", a través del cual se busca combatir la informalidad en la industria. Esta publicación se distribuye a empresarios informales del departamento de Antioquia para concientizarlos de la importancia de formalizarse y a través del suministro de información y recomendaciones para el mejoramiento del proceso productivo, se busca motivar a estas empresas informales a vincularse a los procesos de formalización.	Estructuración y distribución de un boletín para combatir la informalidad en la industria	PTP	Empresarios informales del departamento de Antioquia
[2011] Se está coordinando la elaboración de un plan de trabajo con la Dirección de Formalización del MCIT con el fin de fomentar la formalización de empresas de la industria	Coordinación para la elaboración de un plan de trabajo	Dirección de Formalización del MinCIT y PTP	Sector de la Industria de Comunicación Gráfica
[2012] El convenio con el MCIT no se pudo celebrar, por ello desde el PTP se adelantó una convocatoria para seleccionar el ejecutor que se encargará de desarrollar el plan de intervención dirigido a la industria de la comunicación gráfica. El día 5 de diciembre de 2012 se llevó a cabo una reunión con el grupo consultor de la Universidad Sergio Arboleda que está adelantando el estudio de caracterización de la informalidad en la industria, en dicha reunión se determinaron los pasos a seguir y las necesidades de apoyo que requiere el grupo investigador de parte de Andigraf y del PTP para adelantar su labor. Teniendo en cuenta las solicitudes planteadas desde Andigraf y el PTP se les facilitó la consecución de citas con empresas de la cadena, se organizaron conversatorios con los empresarios de la industria en las ciudades de Bogotá, Cali y Medellín y se les invitó a participar en las ruedas de formalización que se están organizando en coordinación con la Gerencia de Formalización del MCIT.	Convocatoria para seleccionar el ejecutor que se encargará de desarrollar el plan de intervención de la industria.	PTP, MinCIT, Universidad Sergio Arboleda, Andigraf	Sector de la Industria de Comunicación Gráfica
[2012] Estructuración de un acuerdo contra la Informalidad en la Industria de la Comunicación Gráfica, el cual será suscrito por todos los eslabones de la cadena productiva de la industria: Papeleras, Cámara de la Pulpa, Papel y Cartón, cooperativas, impresores y distribuidores: Se acordó con el gremio darle prioridad a las actividades relacionadas con la realización del estudio de caracterización del flagelo de la informalidad antes de celebrar el convenio al interior de la cadena. Es muy posible que esta actividad se programe para el año 2013.	Estructuración de un acuerdo contra la Informalidad en la Industria de la Comunicación Gráfica a todos los eslabones de la cadena productiva	PTP	Sector de la Industria de Comunicación Gráfica
[2013] Desarrollo de un plan de medios y los productos en desarrollo de la campaña de compras públicas para la industria de la comunicación gráfica: Finalizó el trabajo con la agencia de medios, que entregó tres productos: Una cuña radial, un comercial de televisión y plan de medios. Estos productos se entregaron a Andigraf para que los difundan y utilicen en campañas de promoción con las empresas de la industria.	Desarrollo de un plan de medios y los productos en desarrollo de la campaña de compras públicas para la industria de la comunicación gráfica:	PTP, agencia de medios, Andigraf	Sector de la Industria de Comunicación Gráfica
[2013] Desarrollo del estudio de caracterización de la informalidad en la industria de la comunicación gráfica, trabajo con el grupo de investigación de la Universidad Sergio Arboleda: El estudio de caracterización de la informalidad se viene adelantando de acuerdo con los términos de referencia de la consultoría. Se han adelantado las primeras dos fases que consisten en: - La recolección de información de fuentes secundarias, basada en estudios previos, y - Recolección de fuentes primarias, basada en encuestas a	Desarrollo del estudio de caracterización de la informalidad en la industria de la comunicación gráfica	PTP, Universidad Sergio Arboleda, Andigraf	Sector de la Industria de Comunicación Gráfica

empresarios formales e informales. Adicionalmente Andigraf suministró los datos de expertos de la industria para ser entrevistados. La consultoría ya ha entregado un informe de cada fase. Queda pendiente la realización de un ejercicio de benchmark sobre mejores prácticas para atacar el flagelo de la informalidad en otros países y la presentación del informe final.			
[2013] Realización de un proyecto de intervención en materia de formalización empresarial en la industria de la comunicación gráfica: Finalizó la consultoría con la firma que estructuró los dos documentos: - El acuerdo intergremial. - El Estatuto de Buen Gobierno y el Código de Ética Con respecto al acuerdo intergremial se adelantaron contactos con gremios como la Andi, Fenalco, la Cámara de Comercio de Bogotá con el fin de concretar la firma de los convenios en pro de la formalidad. Sin embargo el acuerdo no se llegó a firmar. Respecto al Estatuto de Buen Gobierno y del Código de Ética, se han desarrollado jornadas de difusión en eventos organizados por Andigraf y por Coimpresores Bogotá. Cerca de 50 empresas suscribieron este documento.	Realización de dos documentos: el acuerdo intergremial y el estatuto de buen gobierno y código de ética	PTP, Andi, Fenalco, la Cámara de Comercio de Bogotá	50 empresas han suscrito este documento.
[2013] Se realizaron tres ruedas de formalización. Dos en el departamento de Antioquia y una en la ciudad de Cali. Estas actividades se desarrollaron en coordinación con la Gerencia de Formalización del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.	Tres ruedas de formalización	PTP, Gerencia de Formalización del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.	Sector de la Industria de Comunicación Gráfica del Departamento de Antioquia y de la Ciudad de Cali

vi. ***(MNS-6) Facilitar el acceso a materias primas, tecnología y suministros de manera competitiva.***

De igual manera, la iniciativa de facilitación de acceso a materias primas para el sector presentó un nivel de avance significativo, con una calificación de 3,3. Las actividades se presentan a continuación:

Tabla 15. Actividades desarrolladas en iniciativa MNS-6

Actividades realizadas	Temas, herramientas y metodologías utilizadas	Actores que las desarrollaron	Población beneficiaria
[2011] Andigraf ha capacitado a cerca de 100 funcionarios de aduanas de la DIAN en los puertos de Buenaventura y Cartagena para solucionar problemas identificados en los procesos de importación de algunas materias primas como los diferentes tipos de papel que importa regularmente, de esta forma se han facilitado los procesos de importación de materias primas	Capacitación en procesos de importación de materias primas	PTP, DIAN	100 funcionarios en los puertos de Buenaventura y Cartagena
[2011] Se ha desarrollado un análisis sobre los insumos producidos localmente vs. Las necesidades de la industria	Desarrollo de análisis sobre insumos producidos localmente versus las necesidades de la industria	PTP	Sector de la Industria de Comunicación Gráfica

[2012] Andigraf envió al MCIT los soportes técnicos de un hecho de drawback que se está presentando en Perú para que desde el ministerio se evalúe si esa acción es legal o no. Este tema fue revisado por la Oficina de Asuntos Legales Internacionales del MCIT, la cual le dio respuesta a Andigraf para que desde el gremio se denuncie el tema de manera formal, para ello tiene que recopilar una documentación que sustente la denuncia. Posteriormente, el día 18 de diciembre Andigraf envió una comunicación dirigida a la Oficina de Asuntos Legales Internacionales del MCIT donde les informó que ellos han intentado conseguir las pruebas solicitadas sin haber logrado éxito en esa tarea. Sin embargo por tratarse de un tema tan importante para la industria, continuarán con la labor de hacer el levantamiento de la información que sea posible para sustentar bien la denuncia. Por lo anterior solicitaron asesoría sobre otros medios que se pueden aplicar para denunciar la situación de drawback.	Envío al MCIT los soportes técnicos de un hecho de drawback que se está presentando en Perú para que desde el ministerio se evalúe si esa acción es legal o no	Andigraf, MinCIT.	Sector de la Industria de Comunicación Gráfica
[2013] Se envió a Andigraf copia del Decreto 899 del 8 de mayo de 2013 por medio del cual se estableció un gravamen arancelario de 0% para la importación de los productos clasificados en 28 subpartidas arancelarias, de las cuales 10 fueron solicitadas por Andigraf.	Reducción de Gravamen arancelario a 0% para la importación de los productos clasificados en 28 subpartidas arancelarias	PTP, Andigraf	Sector de la Industria de Comunicación Gráfica

vii. **(MNT-7) Realizar actividades para agilizar los procesos de comercio exterior a través de una simplificación de trámites aduaneros, técnicos y tributarios.**

La iniciativa transversal Realizar actividades para agilizar los procesos de comercio exterior, fue lanzada con progreso bajo; sin embargo, se ejecutó una capacitación a cerca de 100 funcionarios de aduanas de la DIAN en los puertos de Buenaventura y Cartagena, para solucionar problemas identificados en los procesos de importación de materias primas. Las actividades planteadas no lograron un avance significativo en esta iniciativa y se encuentran plasmadas en la Tabla 16.

Tabla 16. Actividades desarrolladas en iniciativa MNT-7

Actividades realizadas	Temas, herramientas y metodologías utilizadas	Actores que las desarrollaron	Población beneficiaria
[2011] Andigraf ha capacitado a cerca de 100 funcionarios de aduanas de la DIAN en los puertos de Buenaventura y Cartagena para solucionar problemas identificados en los procesos de importación de materias primas, como los diferentes tipos de papel imprtados regularmente. De esta forma, se han facilitado los procesos de importación de materias primas.	Capacitación en procesos de importación de materias primas	PTP, DIAN	100 funcionarios en los puertos de Buenaventura y Cartagena
[2011] Se ha desarrollado un análisis sobre los insumos producidos localmente vs. Las necesidades de la industria.	Estudio sobre los insumos producidos localmente vs. Las necesidades de la industria.	PTP	Sector de la Industria de Comunicación Gráfica
[2013] Coordinar un programa de conferencias en coordinación con la DIAN y el MCIT en temas de interés para las empresas de la industria como por ejemplo el régimen de importaciones, régimen de zonas francas: En el marco del Comité de Comercio Exterior que ha organizado Andigraf ya se llevó a cabo una conferencia sobre Zonas Francas. Está pendiente la programación de una conferencia sobre el régimen de importación que se debe coordinar con la DIAN, la cual no se pudo llevar a cabo en 2013 por falta de disponibilidad de una fecha adecuada en el calendario de Andigraf. Se espera poder llevar a cabo esta difusión en la última semana del mes de enero de 2014.	Conferencia sobre régimen de importaciones, y régimen de zonas francas.	PTP, DIAN, MinCIT	Por Definir

Las actividades que no se realizaron en esta iniciativa de acuerdo al plan de negocios fueron:

Tabla 17. Actividades no realizadas en iniciativa MNT-7

Actividades Propuestas y No Realizadas	Fecha entrega proyectada
•Crear comité MCIT-Gremio-Empresarios, para que periódicamente se reúnan a discutir sobre las recomendaciones a presentar a las autoridades competentes	•Sep. 2009
•Elaborar recomendación de cambios en los procesos de comercio exterior para cada uno de los modos de prestación del servicio, la cual debe incluir: (i) su justificación, (ii) el potencial impacto en el sector, y (iii) los costos / efectos sobre otros sectores que genera su implementación	•Sep. 2009
•Evaluar recomendaciones sectoriales por área de Comercio Exterior del MCIT	•Dic. 2009
•Generar una propuesta de compendio de la regulación para servicios que involucren todos los modos de prestación del servicio	•Mar. 2010

viii. **(MNT-8) Gestionar y desarrollar mecanismos para la apertura de mercados objetivo.**

La iniciativa de gestion y desarrollo de mecanismos de apertura de mercados objetivo presentó un nivel de avance significativo con una calificación de 3,6 sobre 4. Las actividades realizadas permitieron consolidar una amplia gama de nuevos mercados para el sector en el marco de la firma de nuevos TLCs. Los logros en esta materia se detallan en la Tabla 18.

Tabla 18. Actividades desarrolladas en iniciativa MNT-8

Actividades realizadas	Temas, herramientas y metodologías utilizadas	Actores que las desarrollaron	Población beneficiaria
[2011] Andigraf ha hecho sus aportes al equipo negociador en los TLCs que se vienen negociando con otros países	Firma de nuevos TLCs	Andigraf	Nación
[2012] Andigraf ha hecho sus aportes al equipo negociador en los TLCs que se vienen negociando con otros países. Actualmente se vienen haciendo los aportes para la negociación con Costa Rica	Firma de nuevos TLCs	Andigraf	Nación
[2013] Organizar en coordinación con Proexport un taller donde se explique en detalle a los empresarios de la industria cómo buscar la información en los links donde se describen las acciones que hay que adelantar para participar en procesos de compras públicas en Estados Unidos: Se difundió la información sobre el seminario organizado por Proexport de oportunidades del TLC con Estados Unidos en las ciudades de Medellín y Bogotá. Proexport envió un informe sobre la participación en el seminario de Medellín, al cual asistieron 72 personas. Está pendiente recibir el informe de la jornada de difusión de Bogotá.	Información sobre el seminario organizado por Proexport de oportunidades del TLC	Proexport	72 personas

[2015] Acción en desarrollo: Acompañamiento a un grupo de empresas de la industria en la implementación de la reglamentación sanitaria en materia de empaques para alimentos: Se desarrolló la ejecución de una consultoría con el CNTA - Centro Nacional de Tecnología y Seguridad Alimentaria de España, la cual involucra tres momentos principales: 1. Actividad en Origen: Revisión Normativa colombiana con respecto a referentes internacionales. 2. Agenda en Colombia para capacitar a los técnicos inspectores del INVIMA en las mejores prácticas de inspección. 3. entrega del informe final por parte del CNTA, el cual incluirá además del diagnóstico y las recomendaciones de ajuste normativo, los resultados de las capacitaciones, conclusiones de la interacción con los inspectores del INVIMA en las jornadas de capacitación y acciones de mejora identificadas.	Acompañamiento a un grupo de empresas de la industria en la implementación de la reglamentación sanitaria en materia de empaques para alimentos	CNTA, PTP	Por definir
---	--	------------------	--------------------

ix. (MNT-9) Facilitar la creación de líneas de crédito a través de las entidades del sector público y promocionar las ya existentes.

A nivel de la facilitación de creación de líneas de crédito, se logró un nivel de avance significativo con una calificación de 2,25. Sin embargo, restan todavía realizar actividades que permitan un logro más importante para esta iniciativa. Las actividades realizadas, se presentan en la Tabla 19.

Tabla 19. Actividades desarrolladas en iniciativa MNT-9

Actividades realizadas	Temas, herramientas y metodologías utilizadas	Actores que las desarrollaron	Población beneficiaria
[2011] Se llevó a cabo la rueda financiera en la ciudad de Cali el día 9 de junio. Durante el mes de julio se llevaron a cabo otras dos jornadas en las ciudades de Bucaramanga y Cartagena. para 2012 se acordó con Bancóldex el desarrollo de un plan de eventos para fomento de crédito a las empresas de la industria en varias ciudades del país	Rueda financiera	PTP, Bancoldex	Algunas empresas en las ciudades de Cartagena, Bucaramanga, Cali, Medellín y Bogotá
[2012] Estructuración en coordinación con Bancóldex de un programa de encuentros sectoriales con el sector financiero con el fin de facilitar el acceso a crédito para modernización empresarial orientada a ampliación de capacidad instalada, reconversión industrial y mejoramiento tecnológico: Durante 2012 se llevaron a cabo cuatro jornadas financieras: La primera en la ciudad de Medellín el día 14 de marzo, la segunda en Bogotá el 18 de abril, la tercera en Bucaramanga el día 7 de junio y la cuarta en la ciudad de Cali el día 20 de junio. Estas jornadas han sido exitosas en la medida que los bancos han conocido la realidad de la industria y se les ha solicitado una acción más activa para facilitar el otorgamiento de créditos a las empresas	Encuentros sectoriales con el sector financiero para facilitar acceso al crédito de modernización empresarial	Bancóldex, PTP	Sector de la Industria de Comunicación Gráfica; Sector bancario.
[2013] Estructurar un plan de acción con Bancóldex para el impulso de procesos de renovación tecnológica en la industria: El día 22 de mayo en coordinación con Andigraf se realizaron unas jornadas de difusión en las ciudades de Cali, Medellín y Bogotá; acerca de las líneas de financiación de Bancóldex dirigidas a la industria proveedora y a las empresas de la industria. También se coordinó la participación de un representante de INNpula Mipyme para que las empresas de la industria conocieran	Plan de acción para el impulso de procesos de renovación tecnológica en la industria	PTP. Bancoldex, INNpula Mypime, Andigraf.	Sector de la Industria de Comunicación Gráfica

las líneas de financiación que ellos ofrecen. Adicionalmente, con Bancóldex se coordinó la participación de un grupo de empresas de la industria en un taller de diagnóstico financiero el cual se llevará a cabo el 8 de octubre de 2013. También se desarrollaron actividades de facilitación de acceso a crédito en las ciudades de Pasto, Ibagué, Armenia y Bucaramanga. Con respecto a estas actividades se espera recibir el informe de Bancóldex sobre los créditos que se generaron de estas actividades.			
Lanzamiento por parte del gobierno de la línea de crédito "Plan de Impulso a la Productividad y el Empleo (PIPE)", cuya difusión se realizó entre los empresarios de la industria.	Créditos para: modernización (compra o arrendamiento -leasing- de bienes inmuebles, maquinaria y equipo; vehículos, adecuaciones o mejoras de instalaciones); capital de trabajo (compra de materia prima, insumos e inventarios, la sustitución de pasivos o recomposición de deuda en mejores condiciones), y operaciones de comercio exterior.	Bancoldex, PTP	Sector de la Industria de Comunicación Gráfica

Las actividades que no se realizaron en esta iniciativa de acuerdo al plan de negocios se indican en la Tabla 20. No fue necesario dar cumplimiento a esta actividad debido a que la industria no presentó propuestas de modificación de normas en temas de financiación.

Tabla 20. Actividades no realizadas en iniciativa MNT-9

Actividades Propuestas y No Realizadas	Fecha entrega proyectada
•Apoyar el proceso de modificación de normas, en caso de ser necesario, con las entidades pertinentes.	•Por definir

x. **(MNS-10) Fortalecer el mercado interno mediante una participación equitativa en procesos licitatorios.**

A nivel de fortalecimiento del mercado interno para la participación equitativa en procesos licitatorios, se logró un avance significativo. La tabla 21, muestra en detalle todas las actividades realizadas a este respecto, como la convocatoria del Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible para la organización y funcionamiento de la Mesa de Publicaciones, que inició acciones en 2012, y en 2013 se realizó la coordinación y construcción de un documento con el CNPML, acerca de los requerimientos del estado para contratar compras sostenibles. (Ver Tabla 21).

Tabla 21. Actividades desarrolladas en iniciativa MNS-10

Actividades realizadas	Temas, herramientas y metodologías utilizadas	Actores que las desarrollaron	Población beneficiaria
[2012] Por convocatoria del Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, se organizó la Mesa de Publicaciones que inició acciones el día 29 de agosto de 2012. El objetivo de dicha reunión fue la presentación de la estrategia de compras sostenibles de bienes y servicios en el marco de la Política Nacional de Producción y Consumo Sostenible. Producto de este trabajo se incluyeron los criterios de sostenibilidad que debía cumplir el material impreso que compren las instituciones del estado, de esta forma se esperaba cerrarle el camino a instituciones informales o a comercializadoras que sean proveedores del Estado. Posteriormente, en un taller convocado por el CNPML, que se celebró el día 10 de diciembre, nos informaron que la industria de la comunicación gráfica no había sido incluida en las guías de compras públicas sostenibles. Por esa razón, el día 17 de diciembre se llevó a cabo una reunión con la Dirección de Asuntos Ambientales, Sectorial y Urbana - MADS-, para solicitarles que la industria fuera incluida en la guía, ya que se había adelantado un trabajo previo que debía ser tenido en cuenta en esa guía. En enero de 2013 se celebró una nueva reunión para saber si la industria había incluida en la guía y se confirmó su inclusión.	Organización de la mesa de publicaciones para la presentación de la estrategia de compras sostenibles de bienes y servicios en el marco de la política nacional de producción y consumo sostenible.	Ministerio de ambiente y desarrollo sostenible, PTP, CNPML	Sector de la Industria de Comunicación Gráfica
[2012] Control de actividades de dumping. Andigraf envió al MCIT los soportes técnicos de un hecho de drawback que se esta presentando en Perú para que desde el ministerio se evalúe si esa acción es legal o no. Este tema fue revisado por la Oficina de Asuntos Legales Internacionales del MCIT, la cual le dio respuesta a Andigraf para que desde el gremio se denuncie el tema de manera formal, para ello tiene que recopilar una documentación que sustente la denuncia. Posteriormente, el día 18 de diciembre Andigraf envió una comunicación dirigida a la Oficina de Asuntos Legales Internacionales del MCIT donde les informó que ellos ha intentado conseguir las pruebas solicitadas sin haber logrado éxito en esa tarea. Sin embargo por tratarse de un tema tan importante para la industria, continuarán con la labor de hacer el levantamiento de la información que sea posible para sustentar bien la denuncia. Por lo anterior solicitaron asesoría sobre otros medios que se pueden aplicar para denunciar la situación de drawback.			
[2013] Coordinar la construcción de un documento con el CNPML, acerca de los requerimientos del estado para contratar compras sostenibles: La ficha que se envió al Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo sostenible sobre los criterios para compras públicas de material impreso fue incluida, tanto en la Guía Metodológica para la implementación de las Compras Públicas Sostenibles (producida por el MADS-CNPMLTA), como en esta versión del Portafolio de Bienes y Servicios Sostenibles del PTP (en el capítulo de CPS). El MADS y el CNPMLTA ya se encuentran desarrollando un segundo ciclo de este trabajo. Para la industria gráfica el interés es conocer cuales entidades públicas ya están aplicando los criterios consignados en la guía para facilitar procesos de compras de material impreso.	Construcción de un documento con el CNPML, acerca de los requerimientos del estado para contratar compras sostenibles	PTP, CNPMLTA, MADS	Sector de la Industria de Comunicación Gráfica

xi. **(MNS-11) Gestionar la homologación de normas de producción y clasificación con los mercados objetivos.**

A nivel de homologación de normas y producción (considerada de alto impacto y proyecto bandera), esta iniciativa sectorial logró un nivel de avance significativo. Se desarrollaron actividades tales como el congreso internacional de estándares técnicos de la industria de la comunicación gráfica, así como el desarrollo de un proyecto piloto con cinco empresas de la industria para recibir asesoría en gestión y estandarización del color, entre otras actividades. Una lista detallada de actividades se encuentra en la siguiente tabla:

Tabla 22 Actividades desarrolladas en iniciativa MNS-11

Actividades realizadas	Temas, herramientas y metodologías utilizadas	Actores que las desarrollaron	Población beneficiaria
[2009] Desarrollo y difusión de un estudio contratado por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo; con la certificadora Bureau Veritas para hacer un diagnóstico de infraestructura del sistema nacional de la calidad en el sector industria gráfica y determinar los requisitos de calidad exigidos en Colombia y en los mercados internacionales objetivo para los productos de la industria de la comunicación gráfica.	Estudio de diagnóstico de infraestructura del sistema nacional de la calidad en el sector industria gráfica.	MinCIT, Bureau Veritas	Sector de la Industria de Comunicación Gráfica
[2009] El PTP participó en la organización de los Foros regionales de normalización liderados por ICONTEC, los cuales se realizaron en las ciudades de Cali y Medellín con el objetivo de realizar un diagnóstico de las necesidades en materia de normas y reglamentos técnicos para la industria de la comunicación gráfica. Con base en esta información se organizó el trabajo de esa entidad en materia de normatividad para la industria	Foros regionales de normalización para diagnóstico de las normas y reglamentos técnicos de la industria	PTP, Icontec.	Sector de la Industria de Comunicación Gráfica en la ciudad de Cali y Medellín
[2009] Se desarrolló el programa MiPyme Bogotá Gráfica coordinado con la Secretaría Distrital de Desarrollo Económico de Bogotá, en el cual participaron 67 empresas, de las cuales 8 empresas se certificaron en G7 o ISO 12647 para asegurar el correcto manejo del color en la impresión.	Programa MiPyme Bogotá Gráfica	PTP, Secretaría Distrital de Desarrollo Económico de Bogotá	8 empresas se certificaron en G7 o ISO 12647
[2011] Se desarrolló el Segundo Congreso Internacional de Estándares Técnicos para una Industria Gráfica Competitiva, donde se mostraron los beneficios de la estandarización de los procesos productivos. Participación de IDEAlliance (USA) y AIDO (España).	Congreso internacional.	Cigraf	150 personas de 68 empresas
[2011] Misión tecnológica a España cofinanciada por Colciencias, desarrollada por empresarios gráficos en la ciudad de Valencia, con el objetivo de estructurar en Colombia un Centro de Gestión de Color. Por esta razón el enfoque de la misma se centró en la transferencia de procesos de estandarización de color. De esta forma se fortalecen las capacidades tecnológicas de la industria.	Misión tecnológica para estructurar en Colombia un centro de gestión de color	Colciencias	Participación de 8 empresas, Andigraf y Cigraf
[2011] Proyecto aprobado de apoyo a la socialización e implementación de normas técnicas de administración de color G7 o ISO 12647 por el proyecto de OTC de la Unión Europea dirigido al mercado de Estados Unidos. Tres empresas de la industria beneficiadas.	Implementación de normas técnicas de color	PTP	3 empresas beneficiadas directamente.
[2012] Desarrollo de un proyecto piloto que se ejecutó con tres empresas líderes de la industria para la obtención de certificaciones de calidad en el manejo del color. De esta forma se facilitará el acceso al mercado de Estados Unidos: Después de terminada la consultoría del proyecto piloto para la obtención de la certificación de calidad ISO12647-2, las empresas Legis y Panamericana obtuvieron la certificación pero Cargraphics no realizó ese proceso. Finalmente se tomó la decisión por parte de la Dirección de Marco Normativo del PTP de no suministrar recursos para promocionar este logro de parte de dos empresas de la	Proyecto para la obtención de certificaciones de calidad en manejo de color ISO12647-2	PTP, Dirección de Regulación del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, Proyecto de Asistencia Técnica al Comercio	Legis y Panamericana obtuvieron la certificación ISO 12647-2 de color.

industria.			
[2013] El PTP apoyó y acompañó la gestión desarrollada por Coimpresores Bogotá de participar en la convocatoria de encadenamientos CEP037-12 de INNpula, gracias a la cual 10 empresas de la industria de la comunicación gráfica obtuvieron certificaciones en diferentes normas ISO. Las certificaciones obtenidas fueron: 2 en color, 2 ambientales y 6 de calidad. Los nombres de las empresas beneficiadas de esta convocatoria de encadenamientos productivos fueron: ISO 9001:2008 Sistema de Gestión de Calidad: Líneas Creativas Publicaciones Ltda., Opciones Graficas Editorial Ltda., Impresos Litográficos Imprelit Ltda., Editorial Kimpres Ltda., Gráficas Europa Ltda., Serprint Impresores. ISO 14001:2004 Sistema de Gestión Ambiental: Produmédios, Tipografía Americana Rodríguez e Hijos y Cía. Ltda. ISO 12647-2:2013 Color: Linotipia Martínez SAS, Neira Impresores y Compañía Ltda.	Participación en la convocatoria de encadenamientos CEP037-12 de INNpula	PTP, Coimpresores Bogotá, INNpula	10 empresas de la industria de la comunicación gráfica obtuvieron certificaciones
[2012 – 2013] El PTP coordinó un plan de trabajo dirigido a identificar el estatus y los temas pendientes de la industria en materia de Responsabilidad Social Empresarial. Con base en este trabajo se estructuró un plan de acción para apoyar el avance de la industria en esta materia. Se identificaron los indicadores de sostenibilidad de la industria de la comunicación gráfica con base en los cuales se logró determinar la situación de la industria en materia de sostenibilidad. En este trabajo participaron 36 empresas de la industria. Esta actividad sirvió como insumo para lo que posteriormente se convirtió en el informe de sostenibilidad 2012 de la industria editorial y de la comunicación gráfica, que fue diseñado e impreso en 2013 con todos los temas ambientales, sociales y económicos que responden a las necesidades de información de los grupos de interés.	Plan para Identificar temas relacionados con la responsabilidad social empresarial en la industria	PTP	36 empresas de la industria
[2013] Se desarrolló un programa de capacitación a nivel nacional en el manejo adecuado del color para productos impresos. El PTP abrió una convocatoria para desarrollar un seminario de capacitación dirigido a la industria gráfica sobre el manejo eficiente del color. La convocatoria fue ganada por Cigraf que desarrolló unas jornadas de capacitación Online y un ciclo de jornadas presenciales en las ciudades de Bucaramanga, Cali, Medellín y Bogotá. En este seminario participaron 410 representantes de empresas de la industria.	Programa de capacitación nacional en el manejo adecuado del color para productos impresos	PTP, Cigraf	410 representantes de empresas de la industria.
[2013] Se trataron de estructurar dos boletines tecnológicos que ofrecieran información puntual y estructurada de patentes y marcas en el ámbito nacional e internacional. Durante 2013 no se logró concretar este trabajo con la Superintendencia de Industria y Comercio debido a cambios de los contactos con los cuales se había planteado realizar esta actividad.	Boletines con información de patentes y marcas a nivel nacional e internacional	PTP	Por definir
[2012 – 2013] Por convocatoria del Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, se organizó la Mesa de Publicaciones, en 2012. El objetivo de dicha reunión fue la presentación de la estrategia de compras sostenibles de bienes y servicios en el marco de la Política Nacional de Producción y Consumo Sostenible. Producto de este trabajo se incluyeron los criterios de sostenibilidad que debía cumplir el material impreso que compren las instituciones del estado, de esta forma se esperaba cerrarle el camino a instituciones informales o a comercializadoras que sean proveedores del Estado. Posteriormente, en un taller convocado por el CNPML, se informó que la industria de la comunicación gráfica no había sido incluida en las guías de compras públicas sostenibles. Por esa razón, se llevó a cabo una reunión con la Dirección de Asuntos Ambientales, Sectorial y Urbana - MADS-, para solicitarles que la industria fuera incluida en la guía, ya que se había adelantado un trabajo previo que debía ser tenido en cuenta. En 2013, se celebró una nueva reunión para saber si la industria había incluida en la guía y se confirmó su inclusión.	Gestión interinstitucional	Andigraf, PTP, Ministerio de Medio Ambiente	Sector

[2014] Mejorar la competitividad y la capacidad de acceso a mercados por medio de la certificación de un grupo de empresas en el manejo de color para producto impreso. Se desarrolló la consultoría por parte de Coimpresores Bogotá como gestor del proceso, en la misma participaron las siguientes empresas: Printer Colombiana S.A., Graficas Jaiber S.A.S., Quad Graphics Colombia S.A., Multimpresos S.A.S. y Piloto S.A. La consultoría se desarrolló de acuerdo con los TDRS entregando los siguientes productos: Producto 1: Proceso de sensibilización y selección de empresas. Producto 2: Proceso de estandarización. Producto 3: Implementación y Preauditoría. Producto 4: Proceso de gestión de la certificación. De las cinco empresas que participaron en la consultoría, cuatro obtuvieron la certificación ISO 12647-2, Piloto S.A. no la pudo obtener después de hacer las pruebas de medición en tres ocasiones.	Certificación en manejo del color para producto impreso	PTP, Coimpresores Bogotá	4 empresas certificadas
[2015] Acción en desarrollo: Acompañamiento a un grupo de empresas de la industria en la implementación de la reglamentación sanitaria en materia de empaques para alimentos. Se ejecutó una consultoría con el CNTA, Centro Nacional de Tecnología y Seguridad Alimentaria, de España, la cual involucra tres momentos principales: 1. Actividad en Origen: Revisión Normativa colombiana con respecto a referentes internacionales. 2. Agenda en Colombia para capacitar a los técnicos inspectores del INVIMA en las mejores prácticas de inspección. 3. Entrega del informe final por parte del CNTA, el cual incluirá además del diagnóstico y las recomendaciones de ajuste normativo, los resultados de las capacitaciones, conclusiones de la interacción con los inspectores del INVIMA en las jornadas de capacitación y acciones de mejora identificadas.	Acompañamiento a un grupo de empresas de la industria en la implementación de la reglamentación sanitaria en materia de empaques para alimentos	PTP, CNTA, INVIMA	No definido
[2015] Acción en desarrollo: Mejorar la competitividad y la capacidad de acceso a mercados por medio de la obtención de una certificación reconocida a nivel internacional de un grupo de empresas en el manejo de color para producto impreso: 10 empresas certificadas. Se estructuraron los nuevos TDRs para la selección de un consultor que sensibilice a los empresarios del sector de la industria editorial y de la comunicación gráfica respecto a la importancia de la gestión de color, de la importancia en la certificación en la norma técnica ISO 12647 y la metodología G7 y, adicionalmente, que asesore y acompañe el proceso de gestión y estandarización de color y que gestione una certificación basada en un estándar reconocido a nivel internacional de gestión de color de diez (10) empresas de dicho sector ante una entidad certificadora.	Certificación internacional a un grupo de empresas en el manejo de color para producto impreso.	PTP	10 empresas del sector

xii. **(MNT-12) Gestionar y desarrollar mecanismos para la atracción de inversión extranjera directa.**

Dentro de la gestión y desarrollo de mecanismos de promoción y atracción de la inversión extranjera directa, se logró finalizar al 100% esta iniciativa. Dentro de las actividades principales realizadas se encuentra un trabajo de detección de los factores que motivarían la inversión extranjera en la industria; Proexport hizo un trabajo en este campo y se concluyó que esta variable no es atractiva en el corto plazo para la industria (Ver Tabla 23).

Tabla 23 Actividades desarrolladas en iniciativa MNT-12.

Actividades realizadas	Temas, herramientas y metodologías utilizadas	Actores que las desarrollaron	Población beneficiaria
[2011] Se hizo un trabajo de detección de los factores que motivarían la inversión extranjera en la industria y se concluyó que no es atractiva en el corto plazo	Trabajo de detección de los factores que motivarían la inversión extranjera en la industria	PTP, Proexport	Sector de la Industria de Comunicación Gráfica
[2012] Se acordó con el sector privado no trabajar en esta iniciativa ya que en coordinación con Proexport se hizo un trabajo de detección de los factores que pueden motivar la inversión extranjera en la industria y se concluyó que esta variable no es atractiva en el corto plazo para la industria	Trabajo de detección de los factores que motivarían la inversión extranjera en la industria	PTP, Proexport	Sector de la Industria de Comunicación Gráfica

xiii. **(MNT-13) Fortalecer mecanismos de vigilancia y control a la propiedad intelectual.**

A nivel de vigilancia y control de la propiedad intelectual, la iniciativa propuesta logró un avance significativo con una nota de 2,5. Se realizaron actividades como la capacitación con la Dirección de Derecho de Autor. El primer semestre de 2011 se llevó a cabo una jornada informativa sobre propiedad intelectual y se cumplió con el cronograma de conferencias de capacitación establecido con la Dirección Nacional de Derecho de Autor para el año 2012. Una lista detallada para estas actividades se encuentra en la Tabla 24.

Tabla 24. Actividades desarrolladas en iniciativa MNT-13

Actividades realizadas	Temas, herramientas y metodologías utilizadas	Actores que las desarrollaron	Población beneficiaria
[2011] Coordinación de acciones de capacitación con la Dirección de Derecho de Autor. El primer semestre de 2011 se llevó a cabo una jornada informativa sobre propiedad intelectual. Se coordinó un plan de trabajo de capacitación en materia de derecho de autor y propiedad industrial con la Dirección Nacional de Derecho de Autor y con la SIC. Las capacitaciones inician en el mes de febrero y finalizarán en octubre de 2012.	Coordinación de acciones para Capacitación sobre propiedad intelectual y derechos de autor.	PTP, Dirección Nacional de Derecho de Autor, SIC	Por definir.
[2012] Se cumplió con el cronograma de conferencias de capacitación establecido con la Dirección Nacional de Derecho de Autor para el año 2012: 29-05-2012: El derecho de autor en obras artísticas. 1-11-2012: Aspectos generales del derecho de autor y los derechos conexos, El Derecho de Autor en la Industria Editorial. De igual manera con la Superintendencia de Industria y Comercio se cumplió con el ciclo de conferencias programado para el año 2012: 17-08-2012: Aspectos claves sobre el registro de una marca. 21-11-2012: Patentes y Diseños Industriales	Capacitación sobre propiedad intelectual y derechos de autor.	PTP, Dirección Nacional de Derecho de Autor, SIC	Sector de la Industria de Comunicación Gráfica.
[2013] Este tema se cubre de manera parcial con la elaboración del Estatuto de Buen Gobierno y el Código de Ética de la industria	Estatuto de buen gobierno y código de ética en la industria	PTP	Sector de la Industria de Comunicación Gráfica.

xiv. **(MNT-14) Buscar mejorar los sistemas de control de contrabando con estrategias a nivel sectorial.**

A nivel de control del contrabando, se lograron desarrollar actividades como el Proyecto de Ley No. 094 de 2013 –Ley Anti contrabando– “por medio del cual se adoptan instrumentos para prevenir, controlar y sancionar el contrabando, el lavado de activos y la evasión fiscal.” Y la Ley Anti contrabando No. 1762 del 6 de julio de 2015, que busca endurecer las penas contra el contrabando y fortalecer la institucionalidad para combatir este fenómeno que tanto daño hace a la competitividad y al desarrollo del país, limitando las posibilidades de empleo y bienestar de miles de colombianos. Con un nivel de avance significativo, esta iniciativa presentó las siguientes actividades:

Tabla 25. Actividades desarrolladas en iniciativa MNT-14.

Actividades realizadas	Temas, herramientas y metodologías utilizadas	Actores que las desarrollaron	Población beneficiaria
[2012] Se espera desarrollar esta iniciativa de manera colateral al trabajar la iniciativa de informalidad que se viene adelantando en coordinación con la Gerencia de Formalización del MCIT y la Dirección de Marco Normativo del PTP. Del ejercicio estadístico no pudieron obtenerse resultados contundentes en cuanto al problema del contrabando	Pautas para el desarrollo de la iniciativa	PTP, MinCIT	No definido
[2013] El PTP promovió, estructuró, socializó y radicó ante el Senado de la República, el Proyecto de Ley No. 094 de 2013 –Ley Anti contrabando- “por medio del cual se adoptan instrumentos para prevenir, controlar y sancionar el contrabando, el lavado de activos y la evasión fiscal. Andigraf viene participando activamente a través del Consejo Gremial Nacional, en las acciones de apoyo al proyecto de Ley anti contrabando que actualmente se encuentra en trámite en el Congreso.	Promoción, estructuración, socialización, y radicación ante el Senado del proyecto de ley No. 094 de 2013 –Ley Anti contrabando.	PTP, Andigraf, Consejo gremial nacional	Por definir
[2014] Seguimiento y soporte al proceso de aprobación del Proyecto de Ley No. 094 de 2013 –Ley Anti contrabando- “por medio del cual se adoptan instrumentos para prevenir, controlar y sancionar el contrabando, el lavado de activos y la evasión fiscal.	Seguimiento y soporte al proceso de aprobación del proyecto de ley No. 094 de 2013 –Ley Anti contrabando.	PTP	Por definir
[2015] Fue promulgada la Ley Anti contrabando No. 1762 del 6 de julio de 2015, que busca endurecer las penas contra el contrabando y fortalecer la institucionalidad para combatir este fenómeno que tanto daño hace a la competitividad y al desarrollo del país, limitando las posibilidades de empleo y bienestar de miles de colombianos.	Aprobación del proyecto de ley No. 094 de 2013 –Ley Anti contrabando	PTP	Nacional

xv. (MNT-15) Desarrollar una propuesta de articulación entre entidades del gobierno a través de un documento CONPES para asegurar la continuidad de las iniciativas transversales y sectoriales del Programa de Transformación Productiva.

La propuesta de articulación entre entidades del gobierno a través de un CONPES, se formalizó mediante la aprobación del Documento CONPES 3678 del 21 de julio de 2010: "Política de transformación productiva: un modelo de desarrollo sectorial para Colombia", con el cual la Transformación Productiva se eleva a política de Estado y se garantiza la continuidad del programa. En este sentido, la iniciativa llegó a un nivel de desarrollo del 100% y se da por finalizada (Ver Tabla 26).

Tabla 26. Actividades desarrolladas en iniciativa MNT-15.

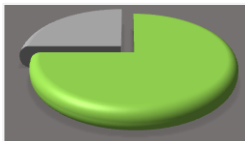
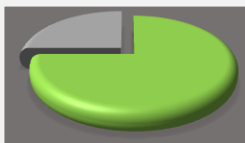
Actividades realizadas	Temas, herramientas y metodologías utilizadas	Actores que las desarrollaron	Población beneficiaria
[2011] Compromiso cumplido: aprobado el Documento CONPES 3678 del 21 de julio de 2010: "Política de transformación productiva: un modelo de desarrollo sectorial para Colombia", con el cual la Transformación Productiva se eleva a política de Estado y se garantiza la continuidad del programa.	Aprobación documento CONPES 3678 del 21 de julio de 2010	PTP	Sector de la Industria de Comunicación Gráfica.
[2012] Desarrollo de los compromisos adquiridos por medio del Documento CONPES 3678 del 21 de julio de 2010	Desarrollo de los compromisos adquiridos por medio del Documento CONPES 3678 del 21 de julio de 2010	PTP	Sector de la Industria de Comunicación Gráfica.

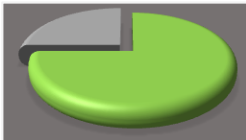
C. Área temática de Fortalecimiento de la Industria

Esta área temática comprende iniciativas enfocadas a lograr mayor acceso a mecanismos de financiación, así como al fortalecimiento de Andigraf, que es el gremio representativo del sector, y de Cigraf, que es el Centro de Desarrollo Tecnológico de la Industria. También buscan la transformación de la industria hacia una oferta de servicios digitales, internacionalización y desarrollo de mercados. Con 7 iniciativas, corresponde al 26% del total de iniciativas del Plan.

El nivel de avance del fortalecimiento de la industria fue significativo con una nota promedio de 2,64, aunque restan tareas por hacer para fortalecer de manera más importante la industria. La Tabla 27 presenta la calificación del grado de avance de cada iniciativa y más abajo se describe y analiza el avance específico de cada una.

Tabla 27 Grado de avance. Iniciativas de Fortalecimiento de la Industria

 Fortalecimiento de la Industria			
Código	Iniciativa	Grado de Avance	
FIS-16	Fortalecer el gremio ampliando sus funciones y oferta de servicios	Avance Significativo 2,8 Prioridad alta	
FIS-17	Desarrollar estrategias para incentivar el consumo/producción de material gráfico.	Avance Significativo 2,5 Prioridad media	
FIT-18	Promover, impulsar y fortalecer la función de la I+D+i en los Centros de Desarrollo Tecnológicos al servicio de la industria	Avance Significativo 3,2 Prioridad media	
FIS-19	Fomentar y fortalecer el trabajo en equipo al interior de la industria con base en los principios de buenas practicas asociativas	Avance Significativo 2,1 Prioridad alta	

FIS-20	Fomentar la transformación de la industria hacia servicios digitales.	Avance Significativo 2,8 Prioridad media	
FIS-21	Implementar programa de aumento de eficiencia operativa.	Avance Significativo 2,9 Prioridad alta	
FIT-22	Mejorar la calidad y oportunidad de la información estadística del DANE	Avance significativo 2,0 Prioridad media	

xvi. **(FIS-16) Fortalecer el gremio ampliando sus funciones y oferta de servicios.**

Para el fortalecimiento del gremio, se realizaron algunas actividades por parte de Andigraf como la diversificación de su portafolio de servicios buscando ser cada día un gremio más competitivo en el liderazgo de la industria. En esta línea, se asoció a PIA (Printing Association of America) y estableció un convenio de asistencia técnico con AIDO (Instituto Tecnológico de Óptica, Color e Imagen).

También se está evaluado el plan de negocios de la Industria de la Comunicación Gráfica con la finalidad de llegar a un plan de negocios más ajustado para el sector. Esta actividad sectorial de prioridad alta logro un nivel de avance significativo con una nota de 2,8. La lista detallada de las actividades realizadas esta condensada en el Tabla 28.

Tabla 28. Actividades desarrolladas en iniciativa FIS-16

Actividades realizadas	Temas, herramientas y metodologías utilizadas	Actores que las desarrollaron	Población beneficiaria
[2011] Andigraf ha diversificado su portafolio de servicios buscando ser cada día un gremio más competitivo en el liderazgo de la industria	Diversificación de portafolio de servicios por parte de Andigraf	Andigraf	Sector privado de la Industria de Comunicación Gráfica.
[2012] Andigraf ya definió su portafolio de servicios para sus afiliados coordinando su propuesta de valor con el Cigraf. Este portafolio de servicios es pertinente a los nuevos requerimientos de la industria, entre otros se involucran temas de innovación. Andigraf se asoció a la PIA para poder ofertar los servicios que tiene la PIA en materia de consultoría y estudios. Cigraf también tiene un convenio firmado con AIDO de asistencia técnica.	Diversificación de portafolio de servicios por parte de Andigraf	Andigraf, Cigraf, PIA, AIDO	Sector privado de la Industria de Comunicación Gráfica.
[2013] Andigraf ya definió su portafolio de servicios para sus afiliados coordinando su propuesta de valor con el Cigraf. Este portafolio de servicios es pertinente a los nuevos requerimientos de la industria, entre otros se involucran temas de innovación.	Diversificación de portafolio de servicios por parte de Andigraf	Andigraf, Cigraf	Sector privado de la Industria de Comunicación Gráfica.

[2015] Acción en desarrollo: Evaluación plan de negocios de la industria de la comunicación gráfica: Se espera que al final de esta acción se cuente con un plan de negocios ajustado de la industria de la comunicación gráfica. Ya inició la ejecución de la consultoría con el grupo consultor de la Universidad EAN con el objetivo de recibir los dos primeros productos especificados en la convocatoria a más tardar el día jueves 31 de diciembre de 2015. En desarrollo de la consultoría, desde el PTP se les ha compartido información estadística, fuentes varias de información y relación de las actividades ejecutadas por el PTP en el desarrollo del plan de negocios.	Evaluación de plan de negocios de la industria de la comunicación gráfica	PTP, Andigraf, Universidad EAN	Sector de la Industria de Comunicación Gráfica.
--	--	---------------------------------------	--

Es importante también mencionar en beneficio de inventario, las actividades que no se realizaron de acuerdo al plan de negocios, en este caso fueron:

Tabla 29. Actividades no realizadas en iniciativa FIS-16.

Actividades Propuestas y No Realizadas	Fecha entrega proyectada
•Fomentar la creación de un gremio de gremios de toda la cadena de valor	•Dic. 2010

xvii. **(FIS-17) Desarrollar estrategias para incentivar el consumo/producción de material gráfico.**

Destacan en el desarrollo de esta iniciativa la organización de ruedas de negocios internacionales, la participación en la rueda de negocios Compre Colombiano, las jornadas académicas y de negocios para el fomento del mercado de los envases para cosméticos, y la publicación y distribución del Catálogo Impresores de Talla Mundial. El nivel de avance de esta iniciativa fue significativo con una nota de 2,5. Las actividades para dar cumplimiento a esta iniciativa se observan en la Tabla 30.

Tabla 30. Actividades desarrolladas en iniciativa FIS-17.

Actividades realizadas	Temas, herramientas y metodologías utilizadas	Actores que las desarrollaron	Población beneficiaria
[2010] Lanzamiento del Catálogo "Impresores de Talla Mundial". Esta Iniciativa fue el primer paso de una estrategia comercial para impulsar, aumentar y fortalecer el mercado interno de los impresores afiliados a Andigraf y al mismo tiempo, posicionarlos en el exterior a través del trabajo conjunto entre Andigraf, las oficinas comerciales de Proexport, las cámaras binacionales de comercio y embajadas. Varios empresarios clientes de la industria, de diferentes sectores tanto público como privado, hicieron un reconocimiento a esa pieza, desatacando el trabajo conjunto que se ha desarrollado, y han manifestado su interés de utilizar en su estrategia de comunicación, sólo a los impresores que hacen parte de esa publicación.	Catálogo impresores de talla mundial	PTP, Andigraf, Proexport, cámaras binacionales de comercio y embajadas	Sector de la Industria de Comunicación Gráfica.

[2010] Se llevó a cabo la Rueda de Negocios de Envases y Empaques para la industria cosmética y productos de aseo, realizada durante los días 26 y 27 de Agosto de 2010, en el marco de la IX Feria Belleza y Salud. En el evento participaron 17 oferentes y 23 compradores. La rueda arrojó muy buenos resultados de expectativas de negocios. Realización de una Jornada académica con la industria cosmética, evento que se llevó a cabo el día 16 de noviembre de 2010 para transferencia de conocimiento desde la industria cosmética a la industria de empaques, en temas como nuevo mercadeo, tendencias de empaques, gestión del color, hábitos de consumo, desarrollo de nuevos materiales.	Rueda de negocios y jornada académica para la industria cosmética y productos de aseo	PTP	Industria cosmética, Sector de la Industria de Comunicación Gráfica.
[2011] Se llevó a cabo la Rueda de Negocios de Envases y Empaques para la industria cosmética y productos de aseo, evento realizado en agosto de 2011, en el marco de la X Feria Belleza y Salud. Participaron 34 vendedores y 16 compradores. La rueda arrojó muy buenos resultados de expectativas de negocios	Rueda de negocios y jornada académica para la industria cosmética y productos de aseo	PTP	Industria cosmética, Sector de la Industria de Comunicación Gráfica.
[2011] En coordinación con Proexport, se organizó la Rueda de Negocios Internacional en el marco de Andigráfica. Participaron 16 compradores internacionales y 37 exportadores de la industria, generando expectativas de negocios por US\$6,6 millones.	Rueda de negocios internacional	PTP, Proexport	Participaron 16 compradores internacionales y 37 exportadores de la industria, generando expectativas de negocios por US\$6,6 millones.
[2012] El día 23 de agosto de 2012 se llevó a cabo la Rueda de Negocios de Envases y Empaques para la industria cosmética y de aseo, en el marco de la XI Feria Belleza y Salud. Participaron 23 oferentes y 14 compradores.	Rueda de negocios y jornada académica para la industria cosmética y productos de aseo	PTP	Industria cosmética, Sector de la Industria de Comunicación Gráfica.
[2012] Se llevó a cabo el evento Compre Colombiano que estuvo dirigido a los diferentes sectores del PTP.	Evento	PTP	Sectores participantes en el PTP y 40 empresas de la industria.
[2013] Se desarrolló una actividad comercial en el marco de Colombia Gráfica 2013. Se llevó a cabo la Rueda de negocios internacional la cual fue coordinada con Proexport y Andigraf. El evento generó ventas spot por valor US\$1.400.000 y expectativas de negocios por valor US\$2.500.000. Paralelamente se desarrolló una rueda de negocios nacional, el PTP colaboró en la difusión de la información sobre el evento a los diferentes sectores vinculados al Programa que son potencialmente compradores de los productos que elabora la industria, buscando desarrollar proyectos de encadenamientos productivos.	Rueda de negocios nacional e internacional	PTP, Proexport, Andigraf	Sector de la Industria de Comunicación Gráfica.
[2014] Acelerar el crecimiento de nuevos negocios mediante el encadenamiento productivo entre sectores del PTP: En el marco de esta actividad se llevaron a cabo acercamientos con empresas de diferentes sectores con el ánimo de plantear encadenamientos productivos. Los sectores con los cuales se desarrollaron estas actividades fueron: Cosméticos (empaques), BPO (tercerización y consolidación de compras), turismo de salud (diseño de servicios publicomerciales), energía (ahorro de energía por implementación de buenas prácticas), hortofrutícola (empaques) y confitería (empaques).	Acercamientos con empresas de diferentes sectores con el ánimo de planear encadenamientos productivos	PTP	Sector de la Industria de Comunicación Gráfica, sector de cosméticos, BPO, turismo de salud, energía, hortofrutícola, y confitería.

No se realizaron las siguientes actividades:

Tabla 31. Actividades no realizadas en iniciativa FIS-17

Actividades Propuestas y No Realizadas	Fecha entrega proyectada
•Obtener indicadores de hábitos de lectura en colegios y universidades	•Oct. 2010
•Desarrollar iniciativas/campañas para incentivar el hábito de lectura	•Dic. 2011

xviii. **(FIT-18) Promover, impulsar y fortalecer la función de la I+D+i en los Centros de Desarrollo Tecnológicos al servicio de la industria.**

A fin de promover, impulsar y fortalecer la I+D+i en los centros de desarrollo tecnológico, en el año 2011, se organizó una misión tecnológica a España, enfocada en la transferencia de conocimientos en el proceso de estandarización de color. De la misma manera, con el Centro de Desarrollo Tecnológico para la Competitividad de la Industria de la Comunicación Gráfica, Cigraf, se presentaron 12 proyectos a la Convocatoria 577 de Colciencias. El nivel de avance de esta iniciativa fue significativamente alto con una nota de 3,29. Como un retroceso debe decirse que el Cigraf operó hasta el año 2014. No obtuvo reconocimiento institucional de Colciencias en calidad de Centro de I+D+i, lo que representa un serio retroceso en este campo. La Tabla 32 plasma las actividades realizadas a este respecto.

Tabla 32. Actividades desarrolladas en iniciativa FIT-18

Actividades realizadas	Temas, herramientas y metodologías utilizadas	Actores que las desarrollaron	Población beneficiaria
[2011] Se organizó una misión tecnológica a España, enfocada en la transferencia de conocimientos en el proceso de estandarización de color. De esta forma se fortalecieron las capacidades tecnológicas de la industria, con la participación de representantes de Andigraf, Cigraf y de 8 empresas del sector.	Misión tecnológica a España enfocada en la transferencia conocimientos en proceso estandarización de color	PTP, Andigraf, Cigraf	8 empresas del sector
[2011] En coordinación con el Cigraf se organizó un programa de producción limpia para la industria gráfica bogotana en el cual participaron 68 empresas. Cigraf coordinó este proceso con las empresas y con las entidades locales de control.	Programa de producción limpia para la industria gráfica de Bogotá.	PTP, Cigraf, Secretaria de Medio Ambiente.	68 empresas de Bogotá
[2011] El Cigraf que es el Centro de Desarrollo Tecnológico para la competitividad de la Industria de la Comunicación Gráfica viene adelantando la función de I+D+i de una manera coordinada con Andigraf, gremio de la comunicación gráfica, a través del desarrollo de varios proyectos y de la firma de convenios con organismos extranjeros. Desarrollo del Segundo Congreso Internacional de Estándares Técnicos para una Industria Gráfica Competitiva, donde se mostraron los beneficios de la estandarización de los procesos productivos. Participación de 150 personas de 68 empresas y la	Desarrollo de varios proyectos y firma de convenios con organismos extranjeros para adelantar la función de I+D+i	PTP, Cigraf, Andigraf	Sector de la Industria de Comunicación Gráfica.

presencia de IDEAlliance (USA) y AIDO (España).			
[2012] El Cigraf es el Centro de Desarrollo Tecnológico para la competitividad de la Industria de la Comunicación Gráfica, actualmente viene adelantando la función de I+D+i de una manera coordinada con Andigraf, gremio de la industria, a través del desarrollo de varios proyectos y de la firma de convenios con organismos extranjeros como AIDO. Por gestión de CIGRAF y AIDO y el PTP como impulsor, se presentaron proyectos a la convocatoria 577 de 2012 de Colciencias para la implementación de la gestión de la innovación en 14 empresas de la industria. De éstos fueron aceptados los proyectos de 12 empresas, solo dos individuales no fueron elegidas.	Presentación de proyectos a la convocatoria 577 2012 de Colciencias	PTP, Cigraf, AIDO	12 proyectos de empresas
[2013] Seguimiento a la estrategia de acompañamiento técnico que Colciencias efectuará al Centro de Desarrollo Tecnológico de la Industria Gráfica (CIGRAF), para el diseño de un plan de fortalecimiento de este centro. Debido a la crisis del Cigraf, tuvo que trasladar sus oficinas a la sede de Andigraf. Se espera que de esta forma se reduzcan costos y se pueda trabajar en la estructuración de proyectos que se deben presentar a participar en diferentes convocatorias y que de esta forma se pueda acreditar proyectos formulados para obtener el reconocimiento de Colciencias. NOTA: El Cigraf operó hasta el año 2014. No obtuvo reconocimiento institucional de Colciencias en calidad de Centro de i+D+i, lo que representa un serio retroceso en este campo.	Plan de fortalecimiento CIGRAF	Cigraf, Andigraf	Cigraf, Andigraf

xix. (FIS-19) Fomentar y fortalecer el trabajo en equipo al interior de la industria con base en los principios de buenas prácticas asociativas.

A nivel de fomento y fortalecimiento del trabajo en equipo al interior de la industria (iniciativa de alto impacto), el PTP coordinó un plan de trabajo dirigido a identificar el estatus y los temas pendientes de la industria en materia de Responsabilidad Social Empresarial, y se hicieron actividades transversales como la gestión con Cigraf, AIDO y el PTP, en calidad de impulsor, para presentar proyectos a la convocatoria 577 de 2012 de Colciencias, para la implementación de la gestión de la innovación en 14 empresas de la industria. El nivel de avance de esta iniciativa sectorial fue significativo con una nota de 2,13. Las actividades realizadas aparecen en la Tabla 33.

Tabla 33. Actividades desarrolladas en iniciativa FIS-19

Actividades realizadas	Temas, herramientas y metodologías utilizadas	Actores que las desarrollaron	Población beneficiaria
[2012] El PTP coordinó un plan de trabajo dirigido a identificar el estatus y los temas pendientes de la industria en materia de Responsabilidad Social Empresarial. Con base en este trabajo se estructuró un plan de acción para apoyar el avance de la industria en esta materia. Se identificaron los indicadores de sostenibilidad de la industria de la comunicación gráfica con	Plan para identificar temas relacionados con la responsabilidad social empresarial en la industria	PTP	36 empresas de la industria

base en los cuales se logró determinar la situación de la industria en materia de sostenibilidad. En este trabajo participaron 36 empresas de la industria. Esta actividad sirvió como insumo para lo que posteriormente se convirtió en el informe de sostenibilidad 2012 de la industria editorial y de la comunicación gráfica, que fue diseñado e impreso en 2013 con todos los temas ambientales, sociales y económicos que responden a las necesidades de información de los grupos de interés.			
[2012] El PTP acompañó a la Cooperativa de Impresores y Papeleros de Bogotá para presentarse a la convocatoria de encadenamientos productivos de INNpula CEP037-12	Presentación a la convocatoria de encadenamientos productivos de INNpula CEP037-12	PTP, Cooperativa de Impresores y Papeleros de Bogotá	Cooperativa de Impresores y Papeleros de Bogotá
[2012] Por gestión de CIGRAF y AIDO y el PTP como impulsor, se presentaron proyectos a la convocatoria 577 de 2012 de Colciencias para la implementación de la gestión de la innovación en 14 empresas de la industria. De éstos fueron aceptados los proyectos de 12 empresas, solo dos individuales no fueron elegidas.	Presentación de proyectos a la convocatoria 577 2012 de Colciencias	PTP, Cigraf, AIDO	12 proyectos de empresas
[2013] Gracias a este proyecto se logró que 10 empresas de la industria de la comunicación gráfica obtuvieran las siguientes certificaciones: 6 de calidad, 2 de gestión ambiental, 2 de color. Los nombres de las empresas beneficiadas de esta convocatoria de encadenamientos productivos fueron: ISO 9001:2008 Sistema de Gestión de Calidad: Líneas Creativas Publicaciones Ltda., Opciones Graficas Editorial Ltda., Impresos Litográficos Imprelit Ltda., Editorial Kimpres Ltda., Gráficas Europa Ltda., Serprint Impresores. ISO 14001:2004 Sistema de Gestión Ambiental: Produmedios, Tipografía AMercana Rodriguez e Hijos y Cía. Ltda. ISO 12647-2:2013 Color: Linotipia Martinez SAS, Neira Impresores y Compañía Ltda.	Proyecto para la obtención de certificaciones de calidad, gestión ambiental y de color	PTP	10 empresas de la industria de la comunicación gráfica.
[2014] Como resultado de la convocatoria 577 de 2012 abierta por Colciencias tres empresas pymes bogotanas ofrecen nuevos productos y servicios de valor agregado a través de la incorporación de sistemas de gestión para la innovación. Desde 2012, Imprelit Ltda., Montes S.A. Editores y Opciones Gráficas Editores Ltda., pymes dedicadas a producir empaques, impresos publicitarios y comerciales y libros y revistas, respectivamente, decidieron transformarse presentándose a la Convocatoria 577 de Colciencias, mediante la que esta entidad invitó a los empresarios colombianos a presentar proyectos para instaurar procesos de innovación de producto, servicio o modelo de negocio, con base en conocimiento científico o tecnología. Siendo empresas pequeñas, fue necesario que aunaran fuerzas, lo que resultó determinante trabajar en grupo se complementaron y unieron recursos que cada una, de manera individual, no hubiese podido.	Acompañamiento a tres empresas como resultado de la convocatoria 577 2012 de Colciencias	PTP	Tres empresas pymes
[2015] Acompañamiento a la industria para formular un proyecto de mejora en la gestión de la innovación (capacitación, implementación, gestión y acompañamiento). Fedegráfica planteó un proyecto para estructurar la función de innovación en todas las cooperativas asociadas con el propósito de generar proyectos que beneficien la generación de nuevos productos y servicios. Para ello el PTP contactó a la presidencia de Fedegráfica para informarles de la opción de presentar el proyecto a la convocatoria de "Desarrollo de Cadenas Productivas y Fortalecimiento Sectorial" de que estuvo vigente hasta el día viernes 30 de octubre de 2015 a las 4:30 p.m. o hasta agotar recursos. Adicionalmente se envió una infografía de la convocatoria para que se entendiera mejor el proceso. Lo anterior con el fin de confirmar si Fedegráfica iba a presentar a esa convocatoria el proyecto de montar en cada cooperativa afiliada a la federación una plataforma de gestión de la innovación. Al respecto Fedegráfica confirmó que no alcanzó a presentar el proyecto dentro de los plazos establecidos por la convocatoria.	Acompañamiento	PTP, Fedegráfica	

Es importante también mencionar en beneficio de inventario, las actividades que no se realizaron:

Tabla 34. Actividades no realizadas en iniciativa FIS-19.

Actividades Propuestas y No Realizadas	Fecha entrega proyectada
•Crear base de datos de la oferta internacional de materia prima	•Abr. 2010
•Estructurar un proyecto piloto de compra de materia prima conjunta	•Dic. 2010
•Ampliar proyecto piloto a otras empresas interesadas y a otras ciudades del país	•Jun. 2011

XX. (FIS-20) Fomentar la transformación de la industria hacia servicios digitales.

Para la transformación de la industria hacia los servicios digitales se realizaron actividades como la generación de una base de proyectos por parte de nueve empresas, presentados a Colciencias para estructurar nuevas ofertas de servicios con base en la adopción de nuevas tecnologías; además, se concluyó el estudio Mapa de Ruta Tecnológica, entre otras acciones. El nivel de avance presentado fue significativo con una nota de 2,8. La tabla 35, muestra las actividades realizadas.

Tabla 35. Actividades desarrolladas en iniciativa FIS-20.

Actividades realizadas	Temas, herramientas y metodologías utilizadas	Actores que las desarrollaron	Población beneficiaria
[2011] Se ejecutó un proyecto piloto aprobado por Colciencias, en el mismo están participando nueve empresas de la industria. El proyecto es liderado por Cigraf y la interventoría de la Universidad del Valle. Como resultado del mismo se generarán cerca de 10 perfiles de proyectos enfocados en TIC que buscan incrementar la productividad de la industria.	Perfiles de proyectos enfocados en tic que buscan incrementar la propiedad la industria	Cigraf, Universidad del Valle	9 empresas de la industria
[2011] Se estructuró el proyecto "Colombia Gráfica Exporta" que consiste en la organización de una unidad creativa y de negocios basada en una plataforma tecnológica.	Estructuración de proyecto	PTP	Industria de la comunicación gráfica
[2012] Dentro del portafolio de proyectos que se quieren presentar por parte de la industria a la convocatoria 562 de Colciencias esta un grupo de proyectos de incorporación de TIC en procesos productivos.	Diseño de portafolio de proyectos que se quieren presentar a convocatoria 562 de Colciencias	PTP	Por definir

[2012] Mapa de ruta tecnológica: Desarrollo y generación de una base de proyectos por parte de las nueve empresas participantes en el proyecto presentado a Colciencias para estructurar nuevas ofertas de servicios con base en la adopción de nuevas tecnologías por parte de la industria: Concluyó la realización del estudio de vigilancia y prospectiva tecnológica, de igual manera se llevó a cabo el evento de socialización de los resultados del estudio. Con base en el mismo se están estructurando un grupo de proyectos que se van a presentar a la convocatoria 562 de Colciencias. Se seleccionó a Cara a Cara, como la compañía para elaborar el material promocional de los resultados del estudio de vigilancia y prospectiva, se estructuraron los guiones y se presentaron los productos finales a Cigraf y Andigraf. El trabajo se entregó en el mes de enero de 2013. La industria participó en el evento Colombia 3.0 que es liderado por Min TIC. Ese Ministerio trajo conferencistas para guiar a las empresas de la industria en la incorporación de TIC a los procesos productivos.	Desarrollo generación de una base de proyectos para presentarse la convocatoria 562 de Colciencias. Conferencias promulgando la incorporación de tic a los procesos productivos	PTP, MinTIC	9 empresas participantes. Industria de la comunicación gráfica
[2013] Desarrollo de un grupo de proyectos orientados en el desarrollo de nuevas capacidades para la industria con base en la adopción de nuevas tecnologías. Incorporación de TIC: Se llevó a cabo una reunión el día 6 de mayo entre Andigraf, Cigraf, AIDO y el PTP con el fin de definir la estrategia que permita atender convocatorias como la 562 de Colciencias y la convocatoria IFR002 de INNpula. Se han facilitado contactos entre INNpula y varias empresas de la industria para facilitar la financiación de proyectos basados en la incorporación de nuevas tecnologías. Coimpresores Bogotá se presentó a la convocatoria de ideación de proyectos de INNpula y estamos a la espera de conocer los resultados.	Creación de estrategias para atender convocatorias 562 de Colciencias y la convocatoria IFR002 de INNpula.	Andigraf, Cigraf, AIDO y el PTP	Por definir
[2013] Desarrollo y entrega del material promocional elaborado por el PTP para mostrar los resultados del estudio de vigilancia y prospectiva. Se entregó tanto a Andigraf como al Cigraf el material impreso y la multimedia con el fin de que sirvan como multiplicadores del material que describe las conclusiones y oportunidades que se identificaron con el desarrollo del estudio del mapa de ruta tecnológica de la industria gráfica.	Entrega del material promocional que muestre los resultados del estudio de vigilancia y prospectiva	PTP, Andigraf, Cigraf	Industria de la comunicación gráfica
[2014] Apoyar el desarrollo de e-commerce en la industria a través de implementar herramientas tecnológicas que faciliten las transacciones de los productos y servicios. Se desarrolló una consultoría con la Cámara Colombiana de Comercio Electrónico a través de la cual se construyeron los cuatro planes de acción correspondientes a las cuatro empresas. Los planes dan respuesta a la estrategia comercial de cada empresa para tener presencia en medios virtuales e incluyen el presupuesto de ejecución. Después de la etapa de análisis y diagnóstico a través de la cual se construyeron los planes de acción, inició la fase de implementación a través de la cual los consultores vienen haciendo seguimiento a la implementación del plan que se construyó con cada empresa. El PTP viene haciendo reuniones de seguimiento a este proceso con los consultores.	Apoyar el desarrollo de e-commerce en la industria a través de implementar herramientas tecnológicas que faciliten las transacciones de los productos y servicios	PTP, Cámara Colombiana de Comercio Electrónico	Cuatro empresas del sector: Piloto S.A., Produmédios, ArtPrint Ltda. e Impresos Richard Ltda.

[2014] Aumentar la competitividad en los mercados internacionales mediante incorporar TIC en procesos operativos. El PTP participó en un ejercicio liderado por la CCB donde se organizaron unos comités de estructuración de proyectos de software, en los cuales, con base en los desafíos planteados por la industria de la comunicación gráfica, se preseleccionaron cinco proyectos: 1. Red social que promueve la conexión alrededor del libro. 2. Plataforma que permite la creación y edición de libros prescindiendo de una editorial. 3. Plataforma de gestión de cotizaciones en línea para servicios de impresión. 4. Plataforma de gestión del conocimiento de la producción Gráfica. 5. Software para la gestión del proceso de producción gráfica. Actualmente se están revisando opciones de presentar alguno de estos proyectos a alguna convocatoria que los pueda financiar	Incorporación de TIC en procesos operativos	PTP, CCB	Por definir
[2015] Acción en desarrollo: En coordinación con la Cámara de Comercio de Bogotá se desarrolló una acción de encadenamiento productivo entre sectores de Software e industria de la comunicación gráfica. Esta acción está en desarrollo, en el marco de la misma se seleccionó un grupo de 10 empresas de la industria que elaboran productos publicomerciales con el fin de hacer un diagnóstico de su grado de madurez digital e identificar las líneas de proyectos TIC que pueden solucionar la brechas identificadas. A la fecha ya se recibió el informe de diagnóstico elaborado por parte de Tecnalia Colombia que contiene la lista de las empresas de la industria de la comunicación gráfica que fueron seleccionadas y evaluadas para medir su nivel de madurez digital. Posteriormente se recibirá un documento que describe la identificación de tendencias y líneas de proyectos TIC que se pueden estructurar en el subsegmento de publicomerciales.	Desarrollo de una acción de encadenamiento productivo entre sectores de software industria de la comunicación gráfica	PTP, CCB	Por definir

En beneficio de inventario, las actividades que no se realizaron fueron:

Tabla 36 Actividades no realizadas en iniciativa FIS-20.

Actividades Propuestas y No Realizadas	Fecha entrega proyectada
•Estructurar los proyectos de investigación necesarios para soportar el crecimiento del sector en este frente. (Coordinado con la plataforma de I+D+i de la iniciativa 18)	Jun. 2013

xxi. **(FIS-21) Implementar programa de aumento de eficiencia operativa.**

La Tabla 37, muestra actividades que permitieron un nivel de avance significativo para esta iniciativa del alto impacto, como: la organización durante 2012 y 2013 de seminarios de kaizen dirigidos a las empresas de la industria en la ciudad de Bogotá, Medellín, Cali y Barranquilla; la participación de representantes de siete empresas en programas de Kaisen, mediante convenio con JICA, en Japon, y las misiones a México y España. Además, se logró la participación de siete empresas de la

industria de la comunicación gráfica en el Programa Piloto de Productividad que desarrolló el PTP, entre otras actividades.

Tabla 37. Actividades desarrolladas en iniciativa FIS-21

Actividades realizadas	Temas, herramientas y metodologías utilizadas	Actores que las desarrollaron	Población beneficiaria
[2009] En el marco de un convenio suscrito con JICA, 14 representantes de empresas de sectores PTP participaron en un curso de gestión de la calidad y de producción en Japón. De estas empresas, 2 pertenecen a la industria de la comunicación gráfica: Panamericana Formas e Impresos e Indugráficas S.A.S.	Curso de gestión de calidad y producción en Japón	PTP, JICA	2 empresas de la industria
[2010] Misión a México para conocer las buenas prácticas del Grupo Romo, grupo empresarial impresor, reconocido por la búsqueda constante de la calidad que los ha llevado a obtener varias certificaciones como por ejemplo ISO 9001:200, ISO 14001:2004, OSHAS 18001:1999 y G7	Misión a México para conocer las buenas prácticas del grupo Romo	PTP, Grupo Romo	No definido
[2010] Se desarrolló el Primer Congreso Internacional de Estándares Técnicos para una Industria Gráfica Competitiva, donde se mostraron los beneficios de la estandarización de los procesos productivos.	Congreso	Cigraf	En el evento participaron 150 personas de 68 empresas.
[2010] En el marco de un convenio suscrito con JICA, 14 representantes de empresas de sectores PTP participaron en un curso de gestión de la calidad y de producción en Japón. De estas empresas, 3 pertenecen a la industria de la comunicación gráfica: Legis S.A., Printer Colombiana S.A., Quad Graphics Colombia S.A.	Curso de gestión de calidad y producción en Japón	PTP, JICA	3 empresas de la industria
[2011] En el marco de un convenio suscrito con JICA, 14 representantes de empresas de sectores PTP participaron en un curso de gestión de la calidad y de producción en Japón. De estas empresas, 2 pertenecen a la industria de la comunicación gráfica: Excelsior Impresores, PapelCard S.A.S.	Curso de gestión de calidad y producción en Japón	PTP, JICA	2 empresas de la industria
[2011] Misión tecnológica a España cofinanciada por Colciencias, desarrollada por empresarios gráficos en la ciudad de Valencia, con el objetivo de estructurar en Colombia un Centro de Gestión de Color. Por esta razón el enfoque de la misma se centró en la transferencia de procesos de estandarización de color. Participación de 8 empresas, Andigraf y Cigraf. De esta forma se fortalecen las capacidades tecnológicas de la industria.	Misión tecnológica a España enfocada en la transferencia conocimientos en proceso estandarización de color.	PTP, Andigraf,	8 empresas del sector
[2011] Desarrollo del Segundo Congreso Internacional de Estándares Técnicos para una Industria Gráfica Competitiva, donde se mostraron los beneficios de la estandarización de los procesos productivos. Participación de 150 personas de 68 empresas y la presencia de IDEAlliance (USA) y AIDO (España).	Congreso internacional de estándares.	Cigraf, IDEAlliance (USA) y AIDO (España).	150 personas de 68 empresas
[2011] Proyecto aprobado de apoyo a la socialización e implementación de normas técnicas de administración de color G7 o ISO 12647 por el proyecto de OTC de la Unión Europea dirigido al mercado de Estados Unidos.	Implementación de normas técnicas de color	PTP	Tres empresas de la industria beneficiadas.
[2011] Se han ofrecido cursos de Kaizen a varios representantes de la industria con miras a apoyar el desarrollo de programas que fomenten la estandarización de actividades y procesos productivos en las empresas. Durante los meses de octubre, noviembre y diciembre de 2011 se realizó la fase de multiplicación intersectorial, la cual incluyó la visita de 26 personas a las plantas de las empresas de autopartes que están más avanzadas en el desarrollo de herramientas de Kaizen	Cursos Kaizen con miras a multiplicación intersectorial	PTP	Industria del sector de la comunicación gráfica y empresas de autopartes.
[2012] Desarrollo de un proyecto piloto que se ejecutó con tres empresas líderes de la industria para la obtención de certificaciones de calidad en el manejo del color. De esta forma se facilitará el acceso al mercado de Estados Unidos: Después de terminada la consultoría del proyecto piloto para la obtención de la certificación de calidad ISO12647-2, las empresas Legis y Panamericana	Proyecto piloto para obtención de certificaciones de calidad en el manejo de color	PTP	Dos empresas del sector certificadas.

obtuvieron la certificación pero Cargraphics no realizó ese proceso. Finalmente se tomó la decisión por parte de la Dirección de Marco Normativo del PTP de no suministrar recursos para promocionar este logro de parte de dos empresas de la industria.			
[2012] El PTP acompañó a la Cooperativa de Impresores y Papeleros de Bogotá para presentarse a la convocatoria de encadenamientos productivos de iNNpulsa CEP037-12	Convocatoria de encadenamientos productivos de iNNpulsa CEP037-12	PTP, Cooperativa de Impresores y Papeleros de Bogotá	Cooperativa de Impresores y Papeleros de Bogotá
[2012] Los días 17 y 18 de octubre de 2012 se realizó un seminario de Kaizen en la ciudad de Bogotá con la participación del consultor japonés Kato Kuniaki. En el evento participaron 33 representantes de la industria de la comunicación gráfica. En el marco de esta visita a Colombia, el consultor Kato visitó las plantas de las empresas Panamericana Formas e Impresos y Excelsior Impresores.	Seminario Kaizen	PTP	33 representantes de la industria de comunicación gráfica
[2012] En el marco de un convenio suscrito con JICA, 14 representantes de empresas de sectores PTP participaron en un curso de gestión de la calidad y de producción en Japón. De estas empresas, 3 pertenecen a la industria de la comunicación gráfica: Alfa-Print S.A., Gráficas Los Andes S.A.S., Grupo OP Gráficas S.A.	Curso de gestión de calidad y producción en Japón	PTP, JICA	3 empresas de la industria
[2013] En términos del fortalecimiento digital del sector, se apoyó a la Cooperativa de Papeleros e impresores de Bogotá (Coimpresores) y a sus 96 asociados en el desarrollo de un portal Web más dinámico e interactivo, con la posibilidad de hacer reservas de insumos y de revisar estados de cartera, lo que facilita a sus asociados sus procesos productivos gracias a los ahorros de tiempo.	Desarrollo de portales web dinámicos e interactivos	PTP, Coimpresores	96 asociados a la Cooperativa
[2013] Desarrollar de un programa de capacitación a nivel nacional en el manejo adecuado del color para productos impresos. El PTP abrió una convocatoria para desarrollar un seminario de capacitación dirigido a la industria gráfica sobre el manejo eficiente del color. La convocatoria fue ganada por Cigraf que desarrolló unas jornadas de capacitación Online y un ciclo de jornadas presenciales en las ciudades de Bucaramanga, Cali, Medellín y Bogotá. En este seminario participaron 410 representantes de empresas de la industria.	Programas de capacitación a nivel nacional en el manejo adecuado del color para productos impresos	PTP	410 representantes de empresas de la industria
[2013] En el marco de un convenio suscrito con JICA, 14 representantes de empresas de sectores PTP participaron en un curso de gestión de la calidad y de producción en Japón. De estas empresas, 2 pertenecen a la industria de la comunicación gráfica: Opciones Gráficas Editores Ltda., Gráficas Jaiber S.A.S.	Curso de gestión de calidad y producción en Japón	PTP, JICA	2 empresas de la industria
[2013] Establecer un plan de acción para difusión de las herramientas de Kaizen con los becarios que asistieron al curso en 2011 y 2012: En coordinación con la Dirección de Fortalecimiento del PTP se desarrolló un seminario de profundización de Kaizen en el mes de marzo de 2013 en la cual participaron 11 representantes de 8 empresas de la industria. Adicionalmente se desarrollaron las jornadas de capacitación en Kaizen, con la participación del consultor japonés Kato Kuniaki, entre los meses de septiembre y octubre dirigidos a la industria de la comunicación gráfica. En el marco de esta visita a Colombia, el consultor Kato visitó la planta de la empresa OP Gráficas S.A.	Plan de acción para difusión de herramientas Kaizen	PTP	Bogotá: 33 participantes certificados. Medellín: 23 participantes certificados. Barranquilla: 2 participantes certificados. Cali: 30 participantes certificados.
[2013] Gracias a este proyecto se logró que 10 empresas de la industria de la comunicación gráfica obtuvieran las siguientes certificaciones: 6 de calidad, 2 de gestión ambiental, 2 de color. Los nombres de las empresas beneficiadas de esta convocatoria de encadenamientos productivos fueron: ISO 9001:2008 Sistema de Gestión de Calidad: Líneas Creativas Publicaciones Ltda., Opciones Gráficas Editorial Ltda., Impresos Litográficos Imprelit Ltda., Editorial Kimpres Ltda., Gráficas Europa Ltda., Serprint Impresores. ISO 14001:2004 Sistema de Gestión Ambiental: Produmedios, Tipografía Americana Rodríguez e Hijos y Cía. Ltda. ISO 12647-2:2013 Color: Linotipia Martínez SAS, Neira Impresores y Compañía	Proyecto para la obtención de certificaciones de calidad, gestión ambiental y de color	PTP	10 empresas de la industria de la comunicación gráfica

Ltda.			
[2014] Desarrollo del Programa Piloto de Productividad: Incrementar la productividad en la industria a través de la identificación de brechas productivas y el cierre de una de ellas en un grupo de empresas. En este proyecto fue desarrollado por la Corporación Internacional de Productividad - CIP, participaron siete empresas de la industria de la comunicación gráfica a las cuales se les hizo un diagnóstico de brechas en productividad y se definió un plan de acción para la eliminación de las brechas detectadas. Las empresas participantes fueron: Coimpresores del Oriente, Gráficas Jaiber, Printer Colombiana S.A., Producción Gráfica Editores, Imágenes Gráficas, Carbolsas, Gráficas Modernas. Posteriormente se coordinó con la Corporación Internacional de Productividad, la realización de un evento donde se mostraron los resultados consolidados del PPP.	Programa piloto de productividad para incrementar la misma mediante la identificación de brechas productivas	PTP. Corporación Internacional de Productividad	Siete empresas
[2014] Facilitar el acceso a mercados internacionales a través de la elaboración de la evaluación de pre factibilidad de construir un parque productivo en la costa Atlántica. Se hizo la validación del estudio con empresarios en las ciudades de Bogotá, Cali y Medellín, con opiniones divididas. Después de la presentación realizada al Consejo Directivo de Andigraf se solicitó al gremio una respuesta formal acerca de su compromiso de acompañar el desarrollo del proyecto. El gremio respondió con una carta a través de la cual solicitaron que el proyecto no se realizara ya que la industria no estaba preparada para trabajar proyectos que impliquen un reto cultural tan fuerte. Con base en esta comunicación el proyecto se dio por cerrado.	Prefactibilidad parque productivo	PTP	
[2014] En el marco de un convenio suscrito con JICA, 14 representantes de empresas de sectores PTP participaron en un curso de gestión de la calidad y de producción en Japón. De estas empresas, 4 pertenecen a la industria de la comunicación gráfica: Cartonería Industrial Ltda., Imágenes Gráficas S.A., Impregon S.A., Producciones Gráficas Ltda. Con estas empresas se han desarrollado acciones de mejoramiento a las cuales el PTP les hace seguimiento.	Curso de gestión de calidad y producción en Japón	PTP, JICA	4 empresas de la industria
[2014] Mejorar el capital humano de un grupo de trabajadores a través de la formación técnicos en Lean Manufacturing. Se desarrolló el curso con la universidad ECCI a través del cual se capacitaron 20 representantes de la industria y se formularon 12 proyectos de mejoramiento en igual número de empresas. La ceremonia de graduación se desarrolló el día 19 de noviembre de 2014. En esta actividad participaron las siguientes empresas: Linotipia Martínez S.A.S., Induprint S.A.S., Alvilla S.A., Opciones Graficas, Imprelit Ltda., Impresos JC, Piaro Impresores, Sideplast S.A.S., Editores Gráficos, Coimpresores Bogotá, Graficas Mundial S.A.S., Quiñones Impresores & Cía. Ltda., Linotipia Martínez S.A.S.	Mejorar el capital humano de un grupo de trabajadores a través de la formación técnicos en Lean Manufacturing	PTP, Universidad ECCI	20 representa este de la industria
[2014] Mejorar la competitividad y la capacidad de acceso a mercados por medio de la certificación de un grupo de empresas en el manejo de color para producto impreso. Se desarrolló la consultoría por parte de Coimpresores Bogotá como gestor del proceso, en la misma participaron las siguientes empresas: Printer Colombiana S.A., Graficas Jaiber S.A.S., Quad Graphics Colombia S.A., Multipresos S.A.S. y Piloto S.A. La consultoría se desarrolló de acuerdo con los TDRS entregando los siguientes productos: Producto 1: Proceso de sensibilización y selección de empresas. Producto 2: Proceso de estandarización. Producto 3: Implementación y Preauditoría. Producto 4: Proceso de gestión de la certificación. De las cinco empresas que participaron en la consultoría, cuatro obtuvieron la certificación ISO 12647-2, Piloto S.A. no la pudo obtener después de hacer las pruebas de medición en tres ocasiones.	Mejorar competitividad y capacidad de acceso a mercados por medio de acompañamiento para la obtención de certificación a un grupo empresas	PTP	Cuatro empresas obtuvieron certificación

[2015] Acción en desarrollo: Mejorar la competitividad y la capacidad de acceso a mercados por medio de la obtención de una certificación reconocida a nivel internacional de un grupo de empresas en el manejo de color para producto impreso. Se estructuraron los nuevos TDRs para la selección de un consultor que sensibilice a los empresarios del sector de la industria editorial y de la comunicación gráfica respecto a la importancia de la gestión de color, de la importancia en la certificación en la norma técnica ISO 12647 y la metodología G7 y, adicionalmente, que asesore y acompañe el proceso de gestión y estandarización de color y que gestione una certificación basada en un estándar reconocido a nivel internacional de gestión de color de diez (10) empresas de dicho sector ante una entidad certificadora.	Acompañamiento para la obtención de certificación internacional a un grupo de empresas	PTP	10 empresas certificadas
[2015] En el marco de un convenio suscrito con JICA, 14 representantes de empresas de sectores PTP participaron en un curso de gestión de la calidad y de producción en Japón. De estas empresas, 3 pertenecen a la industria de la comunicación gráfica: Laser Jet S.A.S., Piloto S.A.S., Gráficas Ducal Ltda. Con estas empresas se han desarrollado acciones de mejoramiento a las cuales el PTP les hace seguimiento.	Curso de gestión de calidad y producción en Japón	PTP, JICA	3 empresas de la industria
[2015] Proyecto en desarrollo: Mejorar la competitividad y la capacidad de acceso a mercados por medio de la estructuración de un proyecto acelerador de la productividad en diferentes ciudades del país: 20 empresas beneficiadas. En desarrollo del proceso de construcción del Proyecto Acelerador de Productividad, se desarrollarán intervenciones para la mejora de la productividad en empresas de Aburra Sur, Bucaramanga, Cali y Bogotá.	Estructuración de un proyecto acelerador de la productividad	PTP	20 empresas

xxii. (FIT-22) Mejorar la calidad y oportunidad de la información estadística del DANE

Para mejorar la calidad y oportunidad de la información estadística del DANE, las actividades propuestas no fueron contundentes. Se logró un nivel de avance significativo pero aún restan tareas pendientes por realizar al respecto.

Tabla 38. Actividades desarrolladas en iniciativa FIT-22

Actividades realizadas	Temas, herramientas y metodologías utilizadas	Actores que las desarrollaron	Población beneficiaria
[2011] Se han adelantado solicitudes al DANE que aún no tienen respuesta concreta.	Solicitudes presentadas al DANE	PTP	No Definida
[2012] Nuevamente se planteó la solicitud al DANE acerca de opciones de mejorar la calidad de la información estadística que suministra esa entidad pero no se obtuvo respuesta.	Solicitudes presentadas al DANE	PTP	No definida

D. Área temática de Promoción

Esta área temática está orientada a enfocar la industria al exterior y a crear oportunidades mediante la comercialización conjunta de productos y servicios en el exterior. El área alcanzó un progreso relativo; las iniciativas sectoriales de Fomentar la internacionalización y desarrollo de mercado de la industria, y Desarrollar mecanismos para comercializar conjuntamente, en su conjunto no lograron avances importantes. Con dos iniciativas de prioridad alta, el área corresponde al 7% del total de las iniciativas. La Tabla 39 presenta la calificación del grado de avance de cada una de ellas. Más abajo se describe y analiza el avance específico de cada iniciativa.

Tabla 39 Grado de avance. Iniciativas de Promoción

 Promoción de la Industria			
Código	Iniciativa	Grado de Avance	
PS-23	Fomentar la internacionalización y desarrollo de mercado de la industria.	Avance Significativo 2,7 Prioridad alta	
PS-24	Desarrollar mecanismos para comercializar conjuntamente	Lanzada con progreso bajo 1,4 Prioridad alta	

Las actividades desarrolladas para cada iniciativa se describen a continuación.

xxiii. (PS-23) *Fomentar la internacionalización y desarrollo de mercado de la industria.*

En términos generales el fomento para la internacionalización y desarrollo de mercado se apoyó en la realización de ruedas de negocios internacionales, realizadas de manera simultánea con eventos del sector. El número de compradores internacionales y de empresas exportadoras participantes ha sido importante. También es significativo el desarrollo y difusión de un estudio contratado por el MinCIT con la certificadora Bureau Veritas para hacer un diagnóstico de infraestructura del sistema nacional de la calidad en el sector industria gráfica, y determinar los requisitos de calidad exigidos en Colombia y en los mercados internacionales objetivo para los productos de la industria de la comunicación gráfica. La Tabla 40 compila las actividades desarrolladas para esta iniciativa o asociadas con ella.

Tabla 40. Actividades desarrolladas en iniciativa PS-23

Actividades realizadas	Temas, herramientas y metodologías utilizadas	Actores que las desarrollaron	Población beneficiaria
[2009] Desarrollo y difusión de un estudio contratado por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo con la certificadora Bureau Veritas para hacer un diagnóstico de infraestructura del sistema nacional de la calidad en el sector industria gráfica y determinar los requisitos de calidad exigidos en Colombia y en los mercados internacionales objetivo para los productos de la industria de la comunicación gráfica.	Diagnóstico de infraestructura del sistema nacional de la calidad en el sector industria gráfica	PTP, Bureau Veritas	Sector
[2010] Lanzamiento del Catálogo "Impresores de Talla Mundial". Esta Iniciativa fue el primer paso de una estrategia comercial para impulsar, aumentar y fortalecer el mercado interno de los impresores afiliados a Andigraf y al mismo tiempo, posicionarlos en el exterior a través del trabajo conjunto entre Andigraf, las oficinas comerciales de Proexport, las cámaras binacionales de comercio y embajadas. Varios empresarios clientes de la industria, de diferentes sectores tanto público como privado, hicieron un reconocimiento a esa pieza, desatacando el trabajo conjunto que se ha desarrollado, y han manifestado su interés de utilizar en su estrategia de comunicación, sólo a los impresores que hacen parte de esa publicación	Catálogo impresores de talla mundial	PTP, Andigraf, Proexport, cámaras binacionales de comercio y embajadas	Sector de la Industria de Comunicación Gráfica.
[2011] Se desarrolló una rueda de negocios en el marco de la Feria Andigráfica 2011. Como resultado se generaron expectativas de negocio por valor US\$6,6M.	Rueda de negocios	PTP, Proexport, Andigraf	Participaron 38 exportadores y 14 compradores
[2012] Desarrollo de un proyecto piloto que se ejecutó con tres empresas líderes de la industria para la obtención de certificaciones de calidad en el manejo del color para facilitar el acceso al mercado de Estados Unidos. Después de terminada la consultoría del proyecto piloto para la obtención de la certificación de calidad ISO12647-2, finalmente se tomó la decisión por parte de la Dirección de Marco Normativo del PTP de no suministrar recursos para promocionar este logro de parte de dos empresas de la industria.	Certificaciones de calidad en color.	PTP	Las empresas Legis y Panamericana obtuvieron la certificación, pero Cargraphics no realizó ese proceso.
[2012] Proexport programó la participación en diferentes eventos para promocionar los subsectores de empaques y envases, libros y public-comerciales. Entre otros se pueden describir: Rueda de Negocios Envases y Empaques Canadá, Misión de Exportadores de Envases y Empaques a Caribe, Rueda de Negocios de Envases y Empaques en Centroamérica, Rueda de Negocios de Envases y Empaques en Perú, Seminario de Envases y Empaques, participación en Colombiaplast-Expoempaques 2012, Feria del libro de Bolonia, Feria internacional del libro de Bogotá 2012, Bienal internacional do livro de Sao Paulo, Frankfurt book fair, Feria del libro de Guadalajara.	Ruedas de negocios internacionales	Proexport	Sector de la Industria de Comunicación Gráfica.
[2012] El día viernes 21 de septiembre se celebró una reunión entre Andigraf y Proexport con miras a estructurar un plan de trabajo que permitiera identificar oferta exportable por parte de un grupo de empresas de la industria. Este grupo se está definiendo por medio de una segmentación que realizó el gremio y se le hará seguimiento conjunto a los compromisos adquiridos.	Reunión de estructuración de un plan de trabajo para identificar oferta exportable para un grupo de empresas de la industria	PTP, Andigraf, Proexport	Por definir
[2013] Desarrollo de un plan de trabajo con Proexport que permita identificar oferta exportable por parte de un grupo de empresas de la industria: Se desarrolló una jornada de difusión por parte de Proexport dirigida a la industria de la comunicación gráfica la cual fue coordinada con Andigraf. Se estructurará un plan de promoción enfocado en la industria de la comunicación gráfica en 2014.	Plan de trabajo para identificar oferta exportable para un grupo de empresas de la industria	PTP, Andigraf, Proexport	Por definir

[2013] Se desarrolló una actividad comercial en el marco de Andigráfica 2013: se llevó a cabo la Rueda de negocios internacional la cual fue coordinada con Proexport y Andigraf. El evento generó ventas spot por valor US\$1.400.000. y expectativas de negocios por valor US\$2.500.000.	Rueda de negocios internacional	PTP, Proexport, Andigraf	Ventas spot por valor US\$1.400.000. y expectativas de negocios por valor US\$2.500.000 para los participantes
[2013] Una vez finalizada la capacitación de los tutores del SENA en el marco del convenio con el British Council, se estructuró una convocatoria para varios sectores en inglés básico en la modalidad blended. Para la industria gráfica se adelantó la convocatoria cerrada con Andigraf y Coimpresores Bogotá para capacitar 120 trabajadores de la industria en las ciudades de Bogotá, Cali, Medellín. La industria gráfica participó en la convocatoria abierta por el PTP con Berlitz.	Bilingüismo	PTP, SENA, British Council, Berlitz, Andigraf, Coimpresores	Participaron 97 representantes.
[2012 - 2013] El PTP, a través de la Dirección de Infraestructura y Sostenibilidad, con el apoyo de la Dirección de Asuntos Ambientales Sectorial y Urbana del Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible lideró la iniciativa de la elaboración del Portafolio de Bienes y Servicios Sostenibles 2012 y 2013, una iniciativa realizada para presentar al público una muestra de bienes y servicios de los sectores del Programa que cumplen con criterios de sostenibilidad.	Participación en portafolio de bienes y servicios sostenibles	PTP, Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible	Dos empresas. En 2012 participaron Excelsior Impresores (productos elaborados con tintas libres de plomo y con base en ingredientes naturales como la soja, no tóxicas), y Carvajal (Papel Earth Pact). En 2013 participaron Cadena S.A. (Certificación FSC cadena de custodia), Carvajal (factura electrónica), Excelsior Impresores (kit creciendo en familia, criterios sostenibles para la producción de impresos), Graficas Covaria (criterios sostenibles para la producción de impresos), y Grupo Phoenix (criterios sostenibles para la producción de impresos).
[2014] III Rueda de negocios de envases y empaques en Perú; Colombiaplast 2014; Packexpo Chicago; Misión de vendedores a Triángulo Norte. Luego de 412 citas, la sexta versión de la Rueda de Negocios de Envases y Empaques en Centroamérica terminó con expectativas de negocios por US\$1,9 millones.	Ruedas de negocios internacionales	ProColombia	Participaron 17 exportadores colombianos y 79 compradores de Panamá, Costa Rica, Guatemala, El Salvador y Honduras. Las empresas colombianas participantes fueron Etiflex, Microplast, Dcarton, Proplas, Coldeplast, Plásticos Formosa, Vinipack, Multidimensionales, Plastilene, Procesos de Manufacturas SAS, Lamyflex, Empaques Flexa, Intalpel, Artprint, Imcor, Polietilenos del Valle y Corplas.
(2014) Mejorar la competitividad y la capacidad de acceso a mercados por medio de la certificación de un grupo de empresas en el manejo de color para producto impreso. Se desarrolló la consultoría por parte de Coimpresores Bogotá como gestor del proceso. La consultoría se desarrolló de acuerdo con los TDRS entregando los siguientes productos: Producto 1: Proceso de sensibilización y selección de empresas. Producto 2: Proceso de estandarización. Producto 3: Implementación y Preauditoría. Producto 4: Proceso de gestión de la certificación.	Certificación técnica en color ISO 12647-2	PTP, Coimpresores Bogotá	Participaron las siguientes empresas: Printer Colombiana S.A., Graficas Jaiber S.A.S., Quad Graphics Colombia S.A., Multimpresos S.A.S. y Piloto S.A. Con excepción de Piloto, las demás empresas obtuvieron la certificación.
[2015] Acción en desarrollo: Mejorar la competitividad y la capacidad de acceso a mercados por medio de la obtención de una certificación reconocida a nivel internacional de un grupo de empresas en el manejo	Mejorar competitividad y capacidad de acceso a mercados por medio de	PTP	10 empresas obtuvieron certificación

de color para producto impreso: 10 empresas certificadas. Se estructuraron los nuevos TDRs para la selección de un consultor que sensibilice a los empresarios del sector de la industria editorial y de la comunicación gráfica respecto a la importancia de la gestión de color, de la importancia en la certificación en la norma técnica ISO 12647 y la metodología G7 y, adicionalmente, que asesore y acompañe el proceso de gestión y estandarización de color y que gestione una certificación basada en un estándar reconocido a nivel internacional de gestión de color de diez (10) empresas de dicho sector ante una entidad certificadora.	acompañamiento para la obtención de certificación a un grupo empresas		
--	---	--	--

En contra del avance de esta iniciativa pesó el no desarrollo de las siguientes actividades:

Tabla 41. Actividades no realizadas en iniciativa PS-23.

Actividades Propuestas y No Realizadas	Fecha entrega proyectada
•Desarrollar bases de datos para participar en cotizaciones internacionales	•Jun. 2011

xxiv. (PS-24) *Desarrollar mecanismos para comercializar conjuntamente.*

El desarrollo de mecanismos de comercialización conjuntos no tuvo muchos avances (iniciativa de alto impacto). A este respecto, se lanzó el Catálogo “Impresores de Talla Mundial”, a través del cual se busca fortalecer la posición de las empresas en el mercado local y en el exterior. También, se realizaron tareas encaminadas a fortalecer las normas de calidad y reproducción de color. Sin embargo, el nivel de esta iniciativa fue de lanzada con progreso bajo (Ver Tabla 42).

Tabla 42. Actividades desarrolladas en iniciativa PS-24.

Actividades realizadas	Temas, herramientas y metodologías utilizadas	Actores que las desarrollaron	Población beneficiaria
[2010] Se lanzó el Catálogo “Impresores de Talla Mundial”, a través del cual se busca fortalecer la posición de las empresas en el mercado local y en el exterior. Publicación de los informes de sostenibilidad del sector.	Catálogo impresores de talla mundial. Informes de sostenibilidad del sector.	PTP, Andigraf, Proexport, cámaras binacionales de comercio y embajadas	Sector de la Industria de Comunicación Gráfica.
[2010- 2014] Tareas encaminadas a fortalecer las normas de calidad y reproducción de color hacen parte de esa iniciativa. También Las normas técnicas de calidad internacionales para productos impresos. Nota: Véase información detallada en la Tabla 9, actividad Capacitación online y presencial a nivel nacional en el manejo adecuado del color para productos impresos; en la Tabla 22, actividades de Capacitación y Certificación en la norma ISO 12647-2 y la especificación internacional G7, y en la Tabla 37, actividades de Capacitación e Implementación de normas técnicas de color.	Formación, actualización y certificación en normas técnicas de calidad y de color.	PTP, Cigraf, AIDP	Sector de la Industria de Comunicación Gráfica.
[2012] Todos los proyectos que se vienen trabajando y también los que están en la fase de estructuración tienen la característica de ser asociativos.	Procesos de asociatividad	PTP	Sector de la industria de la comunicación gráfica

Resulta indicativo de las deficiencias en el desarrollo de la iniciativa el hecho de que actividades clave, que se enumeran a continuación, aparezcan sin ningún desarrollo:

Tabla 43. Actividades no realizadas en iniciativa PS-24

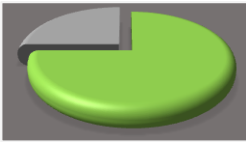
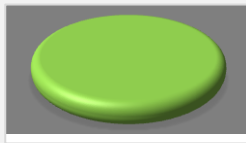
Actividades Propuestas y No Realizadas	Fecha entrega proyectada
▪Identificar jugadores internacionales para crear alianzas que busquen una oferta conjunta de productos (p.ej.: Global Packaging Alliance)	▪Dic. 2010
▪Fomentar alianzas internacionales en cada uno de los segmentos de la industria	▪Dic. 2011
▪Estructurar un ente que comercialice los productos de varias empresas en el exterior	▪Jun. 2013
▪Diseñar una marca conjunta para fortalecer internacionalmente los productos ofrecidos por el comercializador	▪Jun. 2013

Nota: las actividades de promoción comercial en el exterior cuya coordinación asumió el PTP al comienzo de la ejecución del programa, fueron redirigidas a ProColombia, y no se evalúan directamente en este informe.

E. Área temática de Infraestructura

Esta área está orientada a disminuir los costos logísticos, identificar los puntos críticos en materia de infraestructura no eléctrica, y fomentar el comercio a través de las tecnologías de la información. Consta de tres iniciativas que corresponden al 11% del total del Plan. El grado de avance de Infraestructura se considera significativo. La Tabla 44 presenta la calificación del grado de avance de cada una de las iniciativas. Más abajo se describe y analiza el avance específico de cada una.

Tabla 44 Grado de avance. Iniciativas de Infraestructura

 Infraestructura			
Código	Iniciativa	Grado de Avance	
IS-25	Optimizar la cadena de suministro para reducir costos logísticos.	Avance Significativo 2,0 Prioridad media	
IT-26	Identificar los puntos más críticos en materia de infraestructura no eléctrica que afecten el desarrollo de los sectores y socializarlos con los entes pertinentes.	Finalizada 4,0 Prioridad media	
IS-27	Mejorar el uso de IT para facilitar comercio B2B en el exterior.	Lanzada con progreso bajo 1,5 Prioridad media	

xxv. (IS-25) Optimizar la cadena de suministro para reducir costos logísticos.

Entre las principales actividades desarrolladas se encuentran: la realización de seminarios de logística en Bogotá y Medellín durante el mes de marzo de 2010, coordinados con Proexport. En 2012. El PTP, a través de la Dirección de Infraestructura y Sostenibilidad, con el apoyo de la Dirección de Asuntos Ambientales Sectorial y Urbana del Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible lideró la iniciativa de la elaboración del Portafolio de Bienes y Servicios Sostenibles. La iniciativa presentó un nivel de avance significativo con una calificación de 2,0. Estas son las actividades realizadas en esta iniciativa:

Tabla 45. Actividades desarrolladas en iniciativa IS-25.

Actividades realizadas	Temas, herramientas y metodologías utilizadas	Actores que las desarrollaron	Población beneficiaria
[2010] Realización de seminarios de logística en Bogotá y Medellín durante el mes de marzo de 2010, coordinados con Proexport, para ofrecer soluciones prácticas a las empresas de la industria acerca de los problemas detectados en la cadena de suministro y buscar la optimización de la misma.	Seminarios de logística para solucionar problemas en cadena de suministro y buscar la optimización de la misma	PTP, Proexport	Industria la comunicación gráfica en la ciudad de Bogotá y Medellín
[2011] Programa de producción limpia para la industria gráfica bogotana. Participaron 68 empresas. Cigraf coordinó este proceso con las empresas y con las entidades de control como la Secretaría de Medio Ambiente.	Desarrolla el programa producción limpia para la industria gráfica de Bogotá	PTP, Cigraf, Secretaría de Medio Ambiente	68 empresas de Bogotá
[2012] El PTP, a través de la Dirección de Infraestructura y Sostenibilidad, con el apoyo de la Dirección de Asuntos Ambientales Sectorial y Urbana del Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible lideró la iniciativa de la elaboración del Portafolio de Bienes y Servicios Sostenibles 2012. Esta iniciativa buscaba presentar al público en general una muestra de bienes y servicios de los sectores del Programa que cumplen con criterios de sostenibilidad. En 2012 participaron las empresas Excelsior Impresores (productos elaborados con tintas libres de plomo y con base en ingredientes naturales como la soja, no tóxicas), y Carvajal (papel Earth Pact).	Elaboración de un portafolio de bienes y servicios sostenibles	PTP, Dirección de Asuntos Ambientales Sectorial y Urbana del Ministerio de Ambiente Y Desarrollo Sostenible	Dos empresas. Sector de la industria de la comunicación gráfica.
[2012] El PTP, a través de la Dirección de Infraestructura y Sostenibilidad, contrató una consultoría para desarrollar un proyecto que permitiera realizar un análisis del estado actual de los programas de sostenibilidad y construir una estrategia sectorial y planes de acción de sostenibilidad en 12 sectores del PTP. Posteriormente buscaba acompañar la implementación piloto de 3 planes de acción, uno de cada macro sector (servicios, manufactura y agroindustria). Andigraf participó en este trabajo. El plan de acción incluyó como la estrategia principal el desarrollar una campaña de concientización al consumidor para contrarrestar la percepción que éste tiene sobre el impacto ambiental negativo que tiene el uso del papel (argumentos a tener en cuenta en la campaña: bosques renovables, reutilización, innovación y tecnologías, impacto social de la industria, certificaciones y uso de la energía) [2012] Indicadores de sostenibilidad: La industria de la comunicación gráfica aplicó para esta consultoría liderada por la Dirección de Infraestructura y Sostenibilidad del PTP. Ya se realizó el taller donde se revisó el portafolio de indicadores en materia de sostenibilidad. La consultoría se estará desarrollando hasta el mes de marzo de 2013.	Consultoría para desarrollo de un proyecto para analizar el estado actual de los programas de sostenibilidad y construcción de estrategia sectorial y planes de acción de sostenibilidad en 12 sectores. Desarrollo indicadores de sostenibilidad	PTP, Andigraf	Sector de la industria de la comunicación gráfica.
[2010 – 2013] En coordinación con Proexport se organizaron una serie de acciones de mejoramiento en la cadena de suministro en las cuales participaron representantes de 51 empresas de la industria. El proceso inició la realización de seminarios logísticos en Bogotá y Medellín, en 2010. El año siguiente se realizaron seminarios de cadena de abastecimiento en las ciudades de Cali, Medellín y Bogotá. En 2012, el proceso se continuó con un proyecto piloto en tres empresas de la industria, para desarrollar un diagnóstico y promover acciones de mejoramiento en la cadena de suministro. Esta primera fase consistió en un autodiagnóstico para la identificación de brechas productivas en cada empresa. En 2013, se desarrolló la fase dos del proyecto de mejoramiento de	Seminario de cadena de suministro y proyecto piloto para desarrollar un diagnóstico y promover acciones de mejoramiento en la misma.	Proexport, PTP	54 empresas de la industria en total

brechas productivas basado en la metodología Lean Six-Sigma. El PTP efectuó dos convocatorias para contratar el consultor que desarrollara la segunda fase del proyecto de cadena de suministro, las cuales fueron declaradas desiertas. Una vez consultado el interés de las empresas participantes en el proyecto para adelantar una tercera convocatoria, no se obtuvo una respuesta afirmativa unánime, razón por la cual se cerró el proyecto.			
[2013] El PTP, a través de la Dirección de Infraestructura y Sostenibilidad, con el apoyo de la Dirección de Asuntos Ambientales Sectorial y Urbana del Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible lideró la iniciativa de la elaboración del Portafolio de Bienes y Servicios Sostenibles 2012. Esta iniciativa buscaba presentar al público en general una muestra de bienes y servicios de los sectores del Programa que cumplen con criterios de sostenibilidad. En 2013 participaron las empresas Cadena S.A. (Certificación FSC cadena de custodia), Carvajal (factura electrónica), Excelsior Impresores (kit creciendo en familia, criterios sostenibles para la producción de impresos), Graficas Covaria (criterios sostenibles para la producción de impresos), Grupo Phoenix (criterios sostenibles para la producción de impresos).	Elaboración de un portafolio de bienes y servicios sostenibles	PTP, Dirección de Asuntos Ambientales Sectorial y Urbana del Ministerio de Ambiente Y Desarrollo Sostenible	7 empresas. Sector de la industria de la comunicación gráfica.
[2013] Finalizar el plan de trabajo establecido en la consultoría de Responsabilidad Social Empresarial para la industria de la comunicación gráfica: Andigraf adelantó una campaña con las empresas del sector papelerero para enfrentar la campaña 0 papel que viene desarrollando el gobierno nacional. Ya se habló con el Ministro de TIC para ver cómo se puede moderar esta campaña y la respuesta es que esta opción no es viable.	Campaña en el sector papelerero para confrontar la campaña cero papel que viene desarrollando el gobierno nacional	PTP, Andigraf	No definido
[2013] Finalizar el trabajo con la consultoría sobre Indicadores de sostenibilidad para la industria de la comunicación gráfica: La consultoría de indicadores de sostenibilidad finalizó con muy buenos resultados. Con base en ella se construyó el informe de sostenibilidad 2012 de la industria de la comunicación gráfica.	Informe sostenibilidad 2012 de la industria la comunicación gráfica	PTP	Sector de la industria de la comunicación gráfica.
[2013] Desarrollo de la consultoría contratada para desarrollar el informe de sostenibilidad de la industria de la comunicación gráfica: Finalizó la elaboración del informe de sostenibilidad 2012 de la industria de la comunicación gráfica. En dicho trabajo tanto Andigraf como Coimpresores tuvieron una participación muy comprometida. El evento de entrega del informe se desarrolló el día 28 de octubre de 2013.	Informe sostenibilidad 2012 de la industria la comunicación gráfica	PTP, Andigraf, Coimpresores	Sector de la industria de la comunicación gráfica.
[2014] Facilitar el acceso a mercados internacionales a través de la elaboración de la evaluación de pre factibilidad de construir un parque productivo en la costa Atlántica. Se hizo la validación del estudio con empresarios en las ciudades de Bogotá, Cali y Medellín; con opiniones divididas. Después de la presentación realizada al Consejo Directivo de Andigraf, se solicitó al gremio una respuesta formal acerca de su compromiso de acompañar el desarrollo del proyecto. El gremio respondió con una carta a través de la cual solicitaron que el proyecto no se realizara ya que la industria no estaba preparada para trabajar proyectos que implican un reto cultural tan fuerte. Con base en esta comunicación el proyecto se dio por cerrado.	Evaluación de prefactibilidad de construir un parque productivo en la costa atlántica	PTP, Andigraf	No definido

Las siguientes son las actividades no realizadas:

Tabla 46. Actividades no realizadas en iniciativa IS-25.

Actividades Propuestas y No Realizadas	Fecha entrega proyectada
•Desarrollar iniciativas de cooperación entre empresas para generar soluciones logísticas enfocadas al exterior (p.ej.: Aumentar la velocidad de entrega de producto terminado tanto local como internacionalmente)	•Jun. 2011
•Implementar el uso de indicadores de desempeño logístico de la industria	•Dic. 2011
•Integrar/coordinar operaciones con operadores logísticos (p.ej.: consolidación de carga) para reducir costos	•Dic. 2011
•Reevaluar la ubicación de la cadena de la industria gráfica enfocada al exterior (p.ej.:ubicación cerca de los puertos relevantes o en mercados objetivo)	Dic. 2012

xxvi. ***(IT-26) Identificar los puntos más críticos en materia de infraestructura no eléctrica que afecten el desarrollo de los sectores y socializarlos con los entes pertinentes.***

Para la identificación de los puntos críticos en materia de infraestructura no eléctrica el PTP contrató una consultoría, en la que participaron diferentes sectores para priorizar los cuellos de botella identificados en materia de infraestructura, con lo cual se finalizó de manera idónea esta iniciativa. La actividad seleccionada consistió en la realización de un estudio para definir la prioridad de la doble calzada Bogotá – Buenaventura, cuyo resultado fue socializado y entregado al Ministerio de Transporte. Una lista sistemática de las actividades realizadas se encuentra en la tabla 47.

Tabla 47. Actividades desarrolladas en iniciativa IT-26.

Actividades realizadas	Temas, herramientas y metodologías utilizadas	Actores que las desarrollaron	Población beneficiaria
[2012] Proyecto de obstáculos en infraestructura: El PTP, a través de la Dirección de Infraestructura y Sostenibilidad, contrató una asistencia técnica con IDOM para la identificación y caracterización de obstáculos logísticos asociados a infraestructura en 10 sectores del Programa de Transformación Productiva. Andigraf y un grupo de empresarios participaron en esta consultoría. El obstáculo logístico que priorizaron fue el de la construcción del puente de conexión con Buenaventura. La consultoría finalizó y entregó una lista de Indicadores de cuellos de botella en infraestructura, los cuales se entregaron al Viceministro de Infraestructura del Ministerio de Transporte para que sean atendidos.	Consultoría para la identificación y caracterización de obstáculos logísticos asociados a infraestructura en 10 sectores del PTP, Andigraf y un grupo empresarios.	PTP, Andigraf	Por definir

[2012] El PTP, a través de la Dirección de Infraestructura y Sostenibilidad, contrató una consultoría para hacer un diagnóstico de la infraestructura intangible (digital) de un grupo de sectores pertenecientes al programa. Se quería estructurar el plan estratégico digital para un grupo de sectores, entre los cuales estaba la industria de la comunicación gráfica. Arkis fue la empresa que desarrolló este trabajo el cual entregó dos cosas: El mapa conceptual, la arquitectura virtual del sector y como se debía administrar esta arquitectura intangible. Al respecto Andigraf informó al PTP que no participará en la segunda fase de esta consultoría.	Diagnóstico de infraestructura intangible de grupo de sectores pertenecientes al programa de transformación productiva para estructurar un plan estratégico digital	PTP	Por definir
Resultados de las consultorías fueron socializados con las entidades respectivas.	Socialización de resultados de consultorías	PTP	Por definir

xxvii. **(IS-27) Mejorar el uso de IT para facilitar comercio B2B en el exterior.**

La iniciativa IS-27 que tenía por objeto el mejorar el uso de IT para el comercio B2B, fue lanzada con progreso bajo. Las actividades desarrolladas incluyeron:

Tabla 48. Actividades desarrolladas en iniciativa IS-27.

Actividades realizadas	Temas, herramientas y metodologías utilizadas	Actores que las desarrollaron	Población beneficiaria
[2011] Se estructuró el proyecto "Colombia Gráfica Exporta" que consiste en la organización de una unidad creativa y de negocios basada en una plataforma tecnológica.	Estructuración de proyecto	PTP	Industria de la comunicación gráfica
[2012] El PTP desarrolló un proyecto de Infraestructura intangible con el objetivo desarrollar un diagnostico virtual del sector y establecer las acciones para mejorar este tipo de infraestructura. De esa forma se determinó el plan de acción que le servirá como hoja de ruta a la industria al momento de suplir esta falencia.	Diagnóstico de infraestructura intangible del sector para establecer sus mejoras	PTP	Sector de la industria de la comunicación gráfica
[2012] Dentro del portafolio de proyectos que se quieren presentar por parte de la industria a la convocatoria 562 de Colciencias esta un grupo de proyectos de incorporación de TIC en procesos productivos.	Portafolio de proyectos para incorporación de TICs.	PTP	Por definir
[2014] Apoyar el desarrollo de e-commerce en la industria a través de implementar herramientas tecnológicas que faciliten las transacciones de los productos y servicios: Se desarrolló una consultoría con la Cámara Colombiana de Comercio Electrónico a través de la cual se construyeron los cuatro planes de acción correspondientes a las cuatro empresas que participaron en la misma: Piloto S.A., Produmedios, ArtPrint Ltda. e Impresos Richard Ltda. Los planes dan respuesta a la estrategia comercial de cada empresa para tener presencia en medios virtuales e incluyen el presupuesto de ejecución. Después de la etapa de análisis y diagnostico a través de la cual se construyeron los planes de acción, inició la fase de implementación a través de la cual los consultores hicieron seguimiento a la implementación del plan que se construyó con cada empresa. El PTP viene haciendo reuniones de seguimiento a este proceso con los consultores.	Apoyo al desarrollo de e-commerce en la industria.	PTP, Cámara Colombiana de Comercio Electrónico	Cuatro empresas del sector: ArtPrint Ltda., Produmedios, Piloto S.A. e Impresos Richard Ltda.
[2014] Aumentar la competitividad en los mercados internacionales mediante incorporar TIC en procesos operativos. El PTP participó en un ejercicio liderado por la CCB donde se organizaron unos comités de estructuración de proyectos de software, en los cuales, con base	Preselección de proyectos.	PTP, CCB	

en los desafíos planteados por la industria de la comunicación gráfica, se preseleccionaron cinco proyectos: 1. Red social que promueve la conexión alrededor del libro. 2. Plataforma que permite la creación y edición de libros prescindiendo de una editorial. 3. Plataforma de gestión de cotizaciones en línea para servicios de impresión. 4. Plataforma de gestión del conocimiento de la producción Gráfica. 5. Software para la gestión del proceso de producción gráfica. Actualmente se están revisando opciones de presentar alguno de estos proyectos a alguna convocatoria que los pueda financiar.			
[2015] Acción en desarrollo: En coordinación con la Cámara de Comercio de Bogotá se desarrolló una acción de encadenamiento productivo entre sectores de Software e industria de la comunicación gráfica. Esta acción está en desarrollo, en el marco de la misma se seleccionó un grupo de 10 empresas de la industria que elaboran productos publicomerciales con el fin de hacer un diagnóstico de su grado de madurez digital e identificar las líneas de proyectos TIC que pueden solucionar las brechas identificadas. A la fecha ya se recibió el informe de diagnóstico elaborado por parte de Tecnalia Colombia que contiene la lista de las empresas de la industria de la comunicación gráfica que fueron seleccionadas y evaluadas para medir su nivel de madurez digital. Posteriormente se recibirá un documento que describe la identificación de tendencias y líneas de proyectos TIC que se pueden estructurar en el subsegmento de publicomerciales.	Pre-proyecto.	PTP, CCB	

Se dejaron de atender las siguientes actividades:

Tabla 49. Actividades no realizadas en iniciativa IS-27.

Actividades Propuestas y No Realizadas	Fecha entrega proyectada
•Estimular el uso de tecnología de transmisión de datos en las empresas del sector	•Dic. 2010
•Fomentar y dar a conocer el servicio de asesoramiento tecnológico por parte de terceros de acuerdo a las necesidades de cada empresa del sector	•Mar. 2011

F. Evaluación del grado de avance del Proyecto Bandera: Colombia Gráfica Exporta

En el año 2011, el sector formuló un Proyecto Bandera de carácter prioritario denominado “Colombia Gráfica Exporta”, por invitación del PTP y el MINCIT, con metodología de McKinsey, y cuya ejecución no se llevó a cabo.

El proyecto prioritario tenía como objetivo acelerar la implementación del plan estratégico, en particular aumentar las exportaciones tomando como línea base el volumen exportado en dólares de 15 empresas de la industria. El mercado objetivo se definió como los mercados centroamericanos, la comunidad hispana de USA, Ecuador y México.

Según datos disponibles en ese momento, el promedio de exportación de estas empresas era de US\$1M al año. De modo que el impacto previsto para el primer año de ejecución del proyecto sería de un incremento de 5% en las exportaciones: US\$0.750M y, posteriormente, se presentarían incrementos del 3% anual durante los cuatro años siguientes, para un valor total consolidado de US\$4M.

Consistía, según se describe en el documento de trabajo, en crear una unidad creativa y de negocios para integrar la información resultante de un proceso de inteligencia competitiva, revisar la capacidad de respuesta de las empresas, analizar los requerimientos de los clientes internacionales identificados y gestiona la respuesta correspondiente. Para ello debería contar con plataforma tecnológica de e-commerce y focalizar su estrategia en nuevos clientes internacionales.

El sector presentó el proyecto y su presupuesto al DNP para ser financiado por la Ley de Regalías; sin embargo, no fue considerado para aprobación por dicha Ley debido a su baja capacidad de generar empleos y a la falta de un impacto regional alto.

A pesar del impacto esperado del proyecto para las empresas y para el plan estratégico, después de esta negativa su formulación no se revivió, ni recibió apoyo posterior por parte del sector privado.

6. Recomendaciones generales

Considerando el número, la importancia y el alcance de las actividades desarrolladas en el marco del Programa de Transformación Productiva para el sector Industria de la Comunicación Gráfica, puede afirmarse que esta experiencia representa *un avance significativo en la gestión y el manejo de una concertación público-privada* ambiciosa en los resultados previstos en el Plan de negocios y compleja en sus distintas Áreas temáticas.

El grado de avance alcanzado por la mayoría de las iniciativas del Programa demuestra de manera general su pertinencia y, también, la necesidad de darles continuidad para afianzar los logros alcanzados hasta el momento, y para concentrar en el futuro los esfuerzos de la articulación publico-privada en la creación de bases sólidas para el mejoramiento de la competitividad del sector.

A continuación se presentan seis recomendaciones, agrupadas en tres apartados (estructura, ejecución y seguimiento), que se desprenden del proceso de evaluación seguido en este documento.

En relación con la *estructura* del Plan de negocios (diseño y planteamiento de las iniciativas estratégicas) se recomienda:

1. Diferenciar a las empresas del sector por su tamaño, grado de desarrollo y su función en el plan de negocios, como base para determinar a los actores y beneficiarios de las actividades y para priorizar las iniciativas.
2. Validar con el sector la pertinencia de la totalidad de las iniciativas con miras a estructurar un Plan de negocios, para el quinquenio 2016-2020, enfocado en competitividad y productividad, posiblemente con un número menor de iniciativas; sin dejar de incluir algunas iniciativas adicionales no consideradas hasta el momento.
3. Seleccionar las iniciativas y acciones relevantes para los objetivos del Programa y que hacen parte de la estructura misional de diferentes entidades del sector público para retirarlas de la ejecución del Programa, pero manteniéndolas en la mira de su gestión.

En relación con la *ejecución* del Plan de negocios (barreras y factores de éxito en la ejecución de las actividades) se recomienda:

4. Crear la figura de gerente del sector privado, de dedicación exclusiva, para superar la carencia crónica de una estructura dedicada del sector privado para la gestión y el control del Programa. Aunque sin la participación y compromiso de las directivas de Andigraf, el Cigraf y las Cooperativas del sector en cada región, no hubieran sido posibles muchos de los logros alcanzados hasta ahora, la vinculación gremial al Programa no parece bastar para darle la

gestión y ejecución con carácter de proyecto, que requiere para alcanzar objetivos de mayor nivel.

5. Dar a la participación institucional del sector privado en el Programa el carácter y los recursos definidos originalmente en el Informe McKinsey (2009), para reforzar el direccionamiento y el sostenimiento en el tiempo de la agenda empresarial de la Industria de la Comunicación Gráfica.

En relación con el *seguimiento* del Plan de negocios (oportunidades en los mecanismos de seguimiento y control) se recomienda:

6. Generar un cronograma y una estructura de seguimiento y control a la gestión del Programa que mida su ejecución y alineación con los objetivos de manera permanente. Aunque la gerencia por parte del sector público cuenta con una lista e información detallada de las actividades realizadas en las diferentes áreas temáticas, y ha seguido un derrotero sistemático en la ejecución del Plan hasta donde fue definido en el Informe McKinsey (2009), no se conocen informes de seguimiento continuos al Plan de negocios del sector que permitan evaluar su grado de impacto.

7. Referencias

Programa de Transformación Productiva [PTP] (2015). Informe de gestión Agosto 2010- Junio 2015. Bogotá: Programa de transformación productiva.

McKinsey & Company (2009). Desarrollando sectores de clase mundial en Colombia. Informe final sector Industria de la comunicación gráfica. Bogotá: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.

Rico S. (Programa de Transformación Productiva [PTP]) (2015). Cuadro consolidado de seguimiento iniciativas I.G. - 2009 – 2015. Bogotá: Programa de Transformación Productiva.

Contactos directos con los empresarios del sector.

8. Anexo: Tablas de soporte (entregadas en medio digital)