
Bolivia
Programa de fortalecimiento de la competitividad
de las empresas pequeñas y medianas
ATN/MH-7409-BO
Informe de evaluacion intermedia

Consultora: Laura Atienza Urcelay. Email: latienza@gmail.com

INDICE

Resumen Ejecutivo

I. Introducción

- I.1. Contexto general**
- I.2. Contexto del proyecto**
- I.3. Descripción del proyecto**
- I.4. Metodología de evaluación**

II. Relevancia

- II.1. Introducción**
- II.2. Cambios en el contexto del proyecto y revisión de las hipótesis**
- II.3. Validez de la lógica**
- II.4. Relevancia del programa a día de hoy**
- II.5. Implicaciones para la continuación del programa/reformulación**

III. Eficacia

- III.1. Introducción**
- III.2. Gestión de los inputs del programa**
- III.3. Informes de seguimiento**
- III.4. Problemas durante la ejecución del programa**
- III.5. Conclusiones y recomendaciones**

IV. Eficiencia

- IV.1. Introducción**
- IV.2. Logros: resultados**
- IV.3. Resultados y efectos sobre el objetivo específico**
- IV.4. Conclusiones y recomendaciones**

V. Sostenibilidad

- V.1. Sostenibilidad institucional**
- V.2. Sostenibilidad financiera**
- V.3. Sostenibilidad técnica**

VI. Conclusiones

- VI.1. Introducción**
- VI.2. Relevancia actual del programa**
- VI.3. Medidas para mejorar la ejecución**
- VI.4. Lecciones aprendidas**
- VI.5. Resumen de las recomendaciones**

Anexos

- A1. Calendario de la misión**
- A2. Lista de entrevistas y visitas realizadas**
- A3. Base de datos de las empresas aceptadas (a 23 de enero del 2005)**
- A4. Situación de las empresas (a 8 de diciembre del 2005)**
- A5. Comparación de las actividades previstas y realizadas en relación al marco lógico**
- A6. Resumen de los informes de seguimiento**

RESUMEN EJECUTIVO

El presente informe de evaluación intermedia del "Programa de fortalecimiento de la competitividad de las pequeñas y medianas empresas" (ATN/MH-7409-BO), tiene como objetivo principal analizar los avances alcanzados en la ejecución de los componentes del Programa. Para ello la misión de evaluación ha realizado visitas en La Paz, Santa Cruz y Cochabamba a beneficiarios y distintos actores relacionados con el proyecto durante seis días.

Este proyecto se enmarca en la estrategia del Banco, que en el momento de su aprobación contemplaba como uno de los tres objetivos de su estrategia el crecimiento económico y la creación de oportunidades, a través de infraestructuras, el apoyo a la microempresa y al desarrollo rural. Fue aprobado el 24 de junio del 2002 con el Instituto Boliviano de Normalización y Calidad (IBNORCA), la contribución del BID es de 651.600 USD y el valor total del proyecto es de 1.092.000 USD. Los plazos originales de ejecución y desembolso son de 36 y 48 meses respectivamente. En el 2003, se realizó un addendum para incluir como co-ejecutor del proyecto a la Cámara Nacional de Industrias (CNI).

El objetivo del proyecto es elevar la competitividad y desempeño de las PyMEs bolivianas facilitando la implantación de Sistemas de gestión de la calidad (SGC) así como concienciar a los empresarios de los beneficios de estos. Para ello, el proyecto se sub-divide en tres componentes: (1) Difusión, información, concienciación de los empresarios; (2) Capacitación de consultores nacionales y refuerzo institucional del IBNORCA; (3) Implantación de SGC.

Como parte de la revisión de la cartera del FOMIN en el país, el FOMIN realizó una evaluación cuando el 69% del tiempo de ejecución había transcurrido, que resumió sus recomendaciones en los puntos siguientes: (a) realizar un nuevo plan de acción hasta diciembre del 2004, a ejecutar, a defecto de lo cual el proyecto debía cerrarse, (b) proyectar un plan de recuperación de costos que debía ser implementado para asegurar la sostenibilidad de las acciones.

El plan de gestión 2004 fue realizado pero no cumplido. A la fecha quedan ocho meses antes del cierre final del proyecto (84% de ejecución en el calendario), con un nivel de ejecución de las actividades inferior a la mitad de lo previsto, y con un desembolso total de 34% del total disponible. El proyecto está cerrando los componentes I y II desde junio del 2005 y deberá terminar sus actividades en enero de este año para cerrar el componente III en octubre.

Si miramos en anexo la comparación de la realización de actividades a día de hoy, y en relación a lo previsto por el marco lógico y el plan de gestión 2004, veremos que los componentes I y II del proyecto están siendo pobres en eficiencia, a pesar de haber realizado una parte de las actividades previstas, y que el componente III comienza muy tarde y con una herencia magra de los otros componentes. Como resultado, el componente III que es el más importante, realizará hasta el final del proyecto menos de la mitad de lo previsto: 27 empresas serán pre-auditadas para que después puedan certificarse en ISO 9000 (HACCP no ha sido implementado). Sin embargo, debemos subrayar que la parte más importante del proyecto y la que lo justifica esencialmente ha sido realizada durante el último año, cuando comienza de manera efectiva el componente III.

Ninguna empresa se ha interesado por HACCP, dada la falta de conocimiento de este instrumento en el país, así como una complejidad mayor de su implantación, que requiere más tiempo y dinero que el ISO. El HACCP podría ser objeto de otro proyecto.

El IBNORCA ha tenido que revisar su capacidad de implementación del programa al cabo de dos años. El programa prevé por un lado reforzar institucionalmente al IBNORCA y por otro lado que esta institución ofrezca capacitaciones, lo que ha provocado algunas dificultades. Se estima que la implicación y dedicación de los recursos necesarios para la ejecución del proyecto puestos a disposición por la CNI y el IBNORCA se deberán evaluar por una auditoría.

Muchos de los problemas en la ejecución del proyecto son producto de un diseño realizado en distintos momentos, "a parches" (principalmente la realización del Reglamento Operativo de manera separada del primer diseño de proyecto), y de una estrategia pobre durante la ejecución. En particular, la creación y alimentación de la base de datos CALIDATA que las empresas tienen que consultar para la asistencia técnica, elemento esencial para el proyecto, ha sido inadecuada y ha tenido consecuencias negativas para el proyecto (principalmente la falta de calidad de la asistencia técnica proporcionada por los consultores de Calidata, y por ello una calidad menor de la esperada).

del trabajo realizado en el componente III, así como el no haber creado una red de consultores locales profesionales). Debe haber un cambio importante en lo que respecta a esta base de datos. Por otro lado, un diseño inadecuado de los criterios de selección de las empresas beneficiarias ha disminuido el número de empresas beneficiarias.

En relación al seguimiento del proyecto, no ha habido un instrumento adecuado basado en el marco lógico. La falta de seguimiento claro incluye también la parte financiera. Dadas las contradicciones financieras encontradas en los informes semestrales en relación a los gastos efectuados, valdrá la pena que la auditoría de final de proyecto pueda aclarar la parte contable incluyendo las aportaciones de Contraparte local.

Por otro lado, el Comité Asesor no ha sido creado con las funciones que inicialmente se pensaron en el Convenio, disminuyéndose a un ente administrativo.

La sostenibilidad del proyecto dependerá de la sostenibilidad institucional del IBNORCA y de la CNI que no parecen amenazadas. A medio plazo el IBNORCA tiene como objetivo el tener ingresos propios para poder ser independiente y sostenible financieramente sin necesidad de subsidios. La sostenibilidad técnica dependerá de la capacidad de los consultores de proponer a las empresas mejores maneras, a través de la optimización de sus procesos, de tener más ingresos. Así podrán incluir en sus previsiones la certificación y el costo de mantenimiento de la certificación. También dependerá de la capacidad del IBNORCA a mantener el mercado que recientemente ha sabido abrirse, y a su calidad para competir con otros entes certificadores.

Una serie de conclusiones y recomendaciones son presentadas en el presente informe, por apartado (según los criterios de evaluación) y un resumen final de recomendaciones y lecciones aprendidas al final del informe.

En relación a la siguiente etapa del proyecto, lo importante será finalizar adecuadamente las actividades que actualmente se están ejecutando y cerrando, y asegurarse de que todos los datos del proyecto, las lecciones aprendidas, etc. son bien retomados y pueden ser reutilizados de manera adecuada para futuros proyectos y por los ejecutores de este proyecto. Para ello sería necesario prever un trabajo importante de archivo electrónico. En cuanto a otras acciones, la base de datos CALIDATA debe ser revisada, replanteada enteramente, y si no ha podido ser refrescada en un año para lograr el objetivo de formar a consultores junior de manera duradera, plantearse el finalizar con su utilización.

I. INTRODUCCION

I.1. Contexto general

I.1. 1. Generalidades sobre la situación económica y social en Bolivia

Bolivia es uno de los países más pobres de la región, con unos niveles de pobreza y de extrema pobreza, de 34.3% y de 62.7% respectivamente, ocupando el puesto 113 del Índice de desarrollo humano¹.

Los últimos años, la situación social y económica del país han sido inestables. Los movimientos sociales pidiendo la participación popular para decidir sobre la gestión del gas así como del establecimiento de la Asamblea Constituyente, han provocado el derrocamiento del gobierno Sánchez de Losada en octubre del 2003, y su sustitución por Carlos Mesa, que a su vez dimitió a principios del 2005 por continuados "bloqueos" populares. Un gobierno interino preparó las elecciones que en diciembre del 2005 han dado como resultado la elección de Evo Morales como presidente.

La actual administración tiene que lidiar con un clima social, económico y político complicados, alimentados por cuestiones que vienen desde muy atrás, tales como la desigualdad profunda reinante en el país, una economía afectada negativamente por políticas anteriores inadaptadas, los disturbios sociales provocados por las desigualdades existentes, querellas regionales internas que van mas allá de lo estrictamente regionalista, la orografía del país y dispersión geográfica de la población (un 35% de la población es rural) y por el aislamiento del país. La industria de hidrocarburos es uno de los ejes económicos del país, y una ley de hidrocarburos esta en plena discusión por el gobierno, ley que determinara la relación entre el Estado y las empresas. Otro tema importante es la legalidad de la producción de coca conviviendo con la reducción de su transformación en cocaína y comercio ilícito.

En Bolivia ha convivido estos últimos años una mejora en lo que respecta a indicadores sociales, con un contexto macroeconómico que no ha mejorado. Las políticas del país se basaron en una disciplina monetaria y de la tasa de cambio, una reforma financiera, la liberalización del comercio, la desregulación y privatización de sectores productivos, la reforma educativa, la reforma del sistema de pensiones, y la paulatina descentralización. Estas políticas convivieron con una pobreza generalizada e ingresos bajos, lo que permitió que el país ingresara en el programa « Highly indebted poor countries » (HIPC) en 1998 y el 2001, permitiendo que la deuda externa disminuyera de la mitad. Sin embargo, las ventajas del dicho programa se vieron rápidamente mermadas por el crecimiento del déficit público y de la deuda interna.

Desde el punto de vista macroeconómico, la situación en términos fiscales se deterioró de manera muy importante a pesar de las reformas mencionadas, de los créditos condicionales, y de las iniciativas HIPC. En el 2003 el déficit fiscal rebasó la cifra del 8% del Producto Interior Bruto (PIB). Las cifras previstas para el 2005 muestran sin embargo una cierta recuperación en relación a años anteriores: un crecimiento del 4%, una inflación del 4.2%, un excedente de las cuentas corrientes externas, un déficit fiscal de un 3.5%, y unas reservas internacionales netas del Banco central de 5.5 meses de importaciones².

I.1.2. Potencial del proyecto y contexto

Estrategia del Banco Interamericano de Desarrollo (BID)³

El gobierno anterior del ex-presidente Carlos Mesa tenía como objetivos los siguientes ejes: austeridad, producción, exportaciones y creación de empleo, solidaridad, infraestructura de vías

¹ « Indicadores de desarrollo humano », Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo, 2005.

² Fondo Monetario Internacional, "Bolivia. Staff Assessment of Qualifications for the Multilateral Debt Relief Initiative", www.imf.org

³ « The Bank's country strategy with Bolivia », IDB, April 2003.

terrestres, las políticas del gas y los hidrocarburos, y la contención del déficit fiscal. En este marco, la estrategia del BID contempló el apoyo a las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) como un medio de mejorar la producción, las exportaciones y la generación de empleo en el país.

Uno de los tres ejes de la Estrategia para el período 2004-2007 es el apoyo a la competitividad y el desarrollo sostenible del sector privado, con un acento particular en la exportación de PyMEs productivas. En el momento de la aprobación del proyecto, en el 2003, la estrategia del Banco contemplaba como uno de los tres objetivos de la estrategia, el crecimiento económico y la creación de oportunidades, a través de infraestructuras, el apoyo a la microempresa y al desarrollo rural.

Potenciales beneficiarios

Durante la preparación del proyecto, se consultaron distintas fuentes con el objetivo de definir el abanico de empresas que serían las beneficiarias del proyecto. En Bolivia no existe una definición uniforme de las PyMEs. Aunque haya una definición adoptada oficialmente por el Ministerio de Trabajo y de la microempresa, los distintos organismos como la Cámara Nacional de Industrias (CNI), la Cámara Nacional de Comercio (CNC), y las Cámaras departamentales utilizan definiciones diferentes, con criterios distintos.

Según la clasificación de la Cámara Nacional de Industrias (CNI)⁴ que es el brazo co-ejecutor junto con el Instituto Boliviano de Normalización y Calidad (IBNORCA) del proyecto que nos ocupa, la CNI ha contabilizado 860 empresas registradas en el país. Dado que cada Cámara departamental utiliza categorías distintas para registrar las empresas, y esta información no se ha encontrado disponible, solamente tenemos datos de la categorización de empresas en La Paz, donde la CNI ha contabilizado 197 empresas.

De este total de 197, y según su clasificación, 25 son grandes (más de 120 empleados y más de 301 Kilovatios), 66 son medianas (entre 20 y 120 empleados, y hasta 300 Kilovatios) y 106 son pequeñas (menos de 20 empleados).

En lo que concierne al proyecto, las PyMEs potenciales para formar parte de éste se definieron como empresas de entre 5 y 120 empleados. Si tomamos entonces este amplio abanico de posibles empresas participantes, un 87% de las empresas en La Paz tienen menos de 120 empleados. Tomando la hipótesis de que en el resto del país este porcentaje correspondiera a la realidad, entonces nos encontraríamos con que 748 empresas de todo el país serían potenciales serían potenciales beneficiarias del proyecto.

Debemos reiterar, tal y como se especificaba en el Memorando inicial, que la mayoría de las empresas en el país son microempresas (definidas por la Cámara Nacional de Comercio como empresas de menos de cinco empleados), y que la gran mayoría no son formales ni están registradas. El número de empresas que Fundempresa (organismo que gestiona el registro de comercio) contabiliza como registradas son 6.000. De estas, menos de 1.000 serían PyMEs y grandes empresas⁵.

Proyectos financiados por otras instituciones

En el ámbito de la gestión de la calidad y el apoyo a PyMEs para implantar un sistema de gestión de la calidad ISO, no se conoce ningún otro proyecto en el país de la misma naturaleza. Existen sin embargo proyectos que contienen elementos de apoyo a la certificación de calidad de empresas. En particular, durante la misión de evaluación la consultora ha podido conocer de manera general y no exhaustiva la existencia de otros proyectos financiados por otras entidades internacionales. USAID

⁴ En términos únicamente de números de empleados (ya que el proyecto definió las PyMEs en esos términos únicamente), el Ministerio de Industria categoriza las empresas como sigue: "Gran industria" incluye mas de 50 empleados, "Mediana industria" entre 20 y 50 empleados, y "Pequeña industria" menos de 20 trabajadores. La Cámara Nacional de Industrias (CNI), define en su Reglamento Interno las empresas según las categorías siguientes: "Gran Industria": mas de 120 trabajadores, "Mediana industria": mas de 20 trabajadores, y "Pequeña industria": menos de 20 trabajadores.

⁵ Sin embargo, Fundempresa no ha adoptado ninguna categoría de empresas ni tiene una base de datos de las empresas en función de criterios que determinarían si son micros, PyMEs o grandes empresas.

tiene un proyecto de apoyo a los sectores de exportación de manufactura (en alimentos, metalmecánica, madera, joyería, cuero y textiles), en el que brindan asistencia técnica a empresas en estos sectores, además de la posibilidad de apoyo técnico para la implantación de un sistema de calidad (más allá del ISO 9000). Por otro lado, la Comisión Europea financia un proyecto de apoyo a las exportaciones en el que uno de sus componentes también incluye el apoyo a la certificación de empresas.

1.2. Contexto del proyecto

1.2.1. Objetivo de la evaluación y trabajo realizado, actores entrevistados

Según los términos de referencia, la evaluación intermedia debe analizar los avances alcanzados en la ejecución de los componentes del Programa con miras al logro de los objetivos y propósito del mismo. Para ello se debe centrar en los siguientes aspectos:

- analizar los avances en base al marco lógico, y según los tres componentes del programa,
- identificar los factores de éxito y los problemas encontrados, así como las recomendaciones para lograr los objetivos del programa
- determinar el grado de eficiencia y de eficacia, y la capacidad de las agencias ejecutoras
- realizar sondeos en La Paz, Santa Cruz y Cochabamba sobre la satisfacción de las empresas beneficiarias
- evaluar la metodología de implementación y el diseño del proyecto/relevancia
- propuesta/s para la continuación del proyecto

Los avances de las actividades del programa en base al marco lógico es descrito en la parte "Eficacia" de este informe, así como resumida en anexo.

La identificación de los factores de éxito y los problemas serán presentados por partes, según los criterios de evaluación que estructuran este informe. En cada apartado se darán al final unas recomendaciones.

La eficiencia y la eficacia, así como el trabajo realizado por las agencias ejecutoras, serán descritos en los apartados del informe destinados a analizar estos dos criterios.

Las entrevistas realizadas a siete empresas beneficiarias, así como a cuatro consultores de la base de datos Calidata creada por el IBNORCA en el marco de este programa, y a otros actores (ver la lista de entrevistas realizadas en anexo), han permitido responder a preguntas realizadas en torno a los criterios de evaluación que presentamos en este informe.

La elección de las empresas visitadas se ha hecho en torno a tres criterios: (a) Localización. Las tres ciudades más importantes, La Paz, Santa Cruz y Cochabamba, cubiertas por el programa, debían ser cubiertas por la evaluación, (b) Avance con el proyecto: las empresas visitadas debían cubrir diferentes estadios de avance: unas que empezaron hace poco con el programa, otras en pleno proceso de implantación del sistema de gestión de la calidad, y otras que ya han terminado el proceso de implantación y están buscando una certificación o han ya realizado la certificación; y (c) representativas de distintos sectores, tal y como el programa cubre: servicios, manufactura, alimentación.

Se realizaron asimismo entrevistas al FOMIN, a las agencias ejecutoras en La Paz, Cochabamba y Santa Cruz, a los miembros del Comité Asesor, así como a consultores nacionales que forman parte del Calidata y a un consultor internacional contratado por el programa para apoyos puntuales (ver calendario de entrevistas y lista en anexo).

1.3. Descripción del proyecto

1.3.1. Un poco de historia, objetivos del proyecto y resultados de la última evaluación

El 24 de junio de 2002 se firma el acuerdo de cooperación técnica no reembolsable entre el Instituto Boliviano de Normalización y Calidad (IBNORCA) y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID). La

contribución del BID es de 651.600 USD y el valor total del proyecto es de 1.092.000 USD. Los plazos originales de ejecución y de desembolso fueron de 36 y de 48 meses respectivamente.

En fecha 29 de abril del 2003, por petición del IBNORCA, y a causa de un conflicto de intereses, se aprueba la modificación numero 1 al Convenio para que la Cámara Nacional de Industrias (CNI) sea co-ejecutora del programa, y sea responsable de la ejecución del componente 3 del proyecto⁶.

El objetivo principal del proyecto (ver marco lógico en anexo) es la mejora de la calidad de la producción de las PyMEs en Bolivia, debido a la implementación de normas de la Organización Internacional de Normalización (ISO) 9000 y de Análisis de Riesgos y de los Puntos Críticos de Control (HACCP).

El proyecto se divide en tres componentes con los resultados esperados siguientes:

1. Empresarios conscientes de los beneficios de la implementación de sistemas de gestión de la calidad. Componente de difusión e información.
2. Recursos humanos locales capacitados en gestión de sistemas de calidad. Componente de capacitación de los recursos humanos locales.
3. Sistemas de gestión de calidad (SGC) implementados en pequeñas y medianas empresas. Componente de implantación de SGC en empresas beneficiarias.

La revisión de cartera del proyecto que se realizó cuando el 69% del tiempo de ejecución había transcurrido (y solo el 14% desembolsado) resumió sus recomendaciones en los puntos siguientes:

- o Un nuevo plan de acción hasta diciembre del 2004, a ejecutar, a defecto de lo cual el proyecto debía cerrarse,
- o Un plan de recuperación de costos debía ser implementado para asegurar la sostenibilidad de las acciones.

1.3.2. El Marco lógico

El marco lógico responde a un trabajo que no se basó en un estudio de identificación, ni de definición de indicadores de base y comparativos, tanto macro como micro, que hubieran sido necesarios para el seguimiento del proyecto y la evaluación de acercamiento a los objetivos establecidos.

El marco lógico que se ha tomado como referencia para esta evaluación es el de una versión electrónica ligeramente anterior al del Memorandum, ya que éste estaba completo. Como puntualización, diremos que el seguimiento del proyecto no se ha realizado en base al marco lógico, y que ahora reconstruimos este camino.

El objetivo particular del proyecto es el aumentar la implantación de SGC en el país, en PyMEs, y aumentar la oferta local de servicios de calidad para empresas, queriendo contribuir al objetivo más general de mejorar la competitividad de las PyMEs bolivianas y por ende la riqueza del país.

Para ello tres componentes descritos brevemente en el párrafo anterior de este informe fueron diseñados.

De manera resumida, los resultados esperados son los siguientes:

- Sensibilización y difusión de información a 800 empresarios, profesionales; y de manera más particular a 320 empresarios en ISO y HACCP.
- 225 consultores locales formados en implementación de sistemas de calidad ISO; 100 consultores locales formados en seguridad alimentaria y en implantación de HACCP.
- 75 PyMEs habrán implantado ISO 9000 y 25 el HACCP.

Para ello, las siguientes actividades fueron previstas:

- Ocho conferencias generales con 100 participantes cada una (total de 800)
- Ocho seminarios gerenciales para un total de 320 PyMEs

⁶ El IBNORCA queriendo centrarse en el mercado de certificación y no de implantación de SGC, no podía realizar las dos actividades (hubiera sido juez y parte) y por ello pide a la Cámara Nacional de Industrias que realice la parte del proyecto relativa a la implantación de SGC, el componente 3.

- Informar al 25% de las PyMEs bolivianas sobre el proyecto y los beneficios de implantar un SGC
- La creación de una base de datos de PyMEs, con 5.000 entradas
- Capacitar a los instructores de IBNORCA y producir material de capacitación
- Capacitar a 225 consultores en implantación de ISO 9000:2000, en 3 años, 3 cursos por año, uno en La Paz, otro en Cochabamba, y otro en Santa Cruz
- Capacitar a 100 consultores en 3 años, en "Especialista en HACCP", dos cursos por año, uno en La Paz y otro en Santa Cruz.

Se realizan modificaciones al Anexo A del Convenio para reducir los objetivos establecidos en el Convenio y su marco lógico inicial. En vez de ambicionar la implantación de SGC en 100 PyMEs, el objetivo se vuelven 75 (de las cuales 25 en HACCP) y el monto a reembolsar se fija a 3.000 USD (un poco más que al inicio) para todas las implantaciones.

De las hipótesis que fueron establecidas en el marco lógico, todas se han cumplido menos una bien importante que se refiere a la estabilidad política y macroeconómica. El sector privado, como el país, ha sufrido los últimos años de una crisis socio-económica que ha afectado a muchas empresas, y esto ha tenido un impacto negativo en el proyecto, sin que haya habido ninguna adaptación a esta situación.

Ver el marco lógico en anexo.

1.3.3. Sobre el diseño

Este proyecto que por su ámbito de acción y las necesidades del país es y sigue siendo relevante, peca sin embargo de haberse diseñado en diferentes momentos, lo que ha provocado algunos desajustes con respecto a las necesidades del país y los objetivos del proyecto.

El país se encuentra todavía en una situación de crisis. En este contexto, un proyecto de apoyo a las PyMEs tiene que tener en cuenta la difícil situación de algunas empresas y particularmente las pequeñas empresas.

Por otro lado, la formalidad de las empresas es costosa en Bolivia teniendo en cuenta la cantidad de contrabando y de informalidad existente en la economía (se calcula que más del 60% de la economía es informal, y que el 85% de las empresas son informales). Siendo la mayor parte de la economía informal, la competencia para las empresas formales es muy fuerte, en muchos casos no pudiendo competir en precios, y por lo tanto desmotivando las empresas formales a seguir operando en el ámbito formal. Por otro lado, los incentivos a ser formal son muy pocos.

Por ello, algunos elementos del diseño del proyecto deberían adaptarse mejor a estas circunstancias (ver recomendaciones más abajo).

Debemos asimismo subrayar que la falta de política industrial en el país, y la inestabilidad política de los últimos años, sugieren que el tiempo dedicado a la estrategia del proyecto debería aumentarse para suplantar entre los participantes del Comité asesor la falta de marco institucional y estratégico del país.

El Convenio preveía un Comité asesor con diferentes sombreros, uno para estrategia y otro para aprobar Planes empresariales (planes que las empresas deben presentar para la implantación de un SGC). Sin embargo en la práctica el Comité asesor ha sido puramente nominal y se reunió únicamente para dar una opinión operacional sobre los Planes empresariales.

En lo que respecta a la definición de las empresas beneficiarias, la falta de consenso en el país sobre una única definición aplicada por todos los actores diferentes no ha permitido que se establezcan criterios claros ni que se puedan establecer estadísticas claras. Se adoptó la definición de PyME que podría participar en el proyecto tomando como único criterio el número de empleados, de entre 5 a 120 empleados.

Finalmente, la participación de los ejecutores y de otros actores (los del comité asesor del proyecto), necesitan tener un interés particular para intervenir de manera activa.

Los elementos que se consideran positivos del diseño:

- Es la primera vez por lo que la consultora ha podido saber, que un programa ofrece asistencia técnica para la implantación de SGC y que además una pre-auditoría permite preparar a la empresa ante la certificación posterior.
- El fortalecimiento institucional del IBNORCA, institución nacional, ha sido importante, así como la necesidad de reforzar y ampliar la oferta local de conocimientos (sin embargo la estrategia necesitaría mejoras, ver más abajo).
- El dejar el proyecto abierto a todos los sectores permite ver todo el abanico existente de posibilidades (sin embargo los conocimientos locales no han sido adaptados, ver más abajo).

Los elementos que se consideran negativos del diseño:

- No se ha podido establecer la realización de un estudio de identificación, lo que no ha permitido establecer indicadores de base y de ejecución adecuados, ni definir mejor los criterios para las empresas beneficiarias.
- El amplio abanico de empresas que se pensaba podrían participar en el proyecto (empresas de 5 a 120 empleados) habría permitido la participación de un amplio número de empresas. Sin embargo, los criterios financieros establecidos en el Reglamento Operativo son estrictos de manera que la participación de empresas en el proyecto ha sido más difícil de lo previsto.
- El incluir HACCP parece muy "apresurado". Podría ser otro proyecto diferente. Por un lado la implantación de un sistema HACPP es un proceso largo, que puede llevar dos años, y los costos son superiores. Además en Bolivia no existen por el momento consultores habilitados a implantar este sistema en número suficiente, ni tampoco auditores del IBNORCA con los conocimientos para realizar pre-auditorías en número suficiente.
- Los componentes I y II son "anteriores" al componente III. La buena realización de estos dos componentes es una condición necesaria para que el componente III sea un éxito. Esto no ha sido suficientemente subrayado en la definición de los componentes. La estrategia de difusión que se ha llevado a cabo en el componente I, así como la estrategia llevada a cabo para capacitar localmente a profesionales y crear una base de datos de consultores, no han sido adecuadas y han tenido consecuencias negativas en la ejecución del programa y en particular en la ejecución del componente III.
- En lo que respecta al componente I: Un trabajo suplementario ha tenido que ser realizado durante la ejecución del componente III para poder realizar directamente la difusión de información "puerta a puerta", que es lo que parece haber resultado más eficaz (en vez de realizar seminarios generales en los que se difunde la información).
- En lo que respecta al componente II: pensar que formar consultores de manera teórica es suficiente para implantar SGC no ha sido una buena estrategia, y de hecho, es uno de los mayores problemas del programa (esto será abordado de manera detallada en el apartado de "Eficiencia" de este informe).
- El componente III es el que más tiempo y recursos necesita, lo que no se refleja en el diseño
- Un compromiso más importante de las agencias ejecutoras hubiera sido más fácil de demostrar si los fondos de la Contraparte local fueran más fácilmente identificables
- Establecer un monto único, el mismo para todas las empresas, así como para todas las actividades, no parece adecuado, teniendo además en cuenta que 3.000 USD no es siempre el 50% de los gastos de implantación de SGC de una empresa, sino que representa a menudo menos de la mitad.

1.3.4. Lecciones aprendidas y recomendaciones relativas al diseño

- La necesidad de disponer de un estudio de identificación del proyecto
- La necesidad de disponer de indicadores adecuados para evaluar los avances, así como el impacto y la sostenibilidad de las acciones llevadas a cabo
- Para un futuro diseño, el HACCP debería ser un proyecto aparte, por sus exigencias que son mucho mayores, el tiempo de implantación, el costo, y la falta de conocimiento del HACCP en el país, incluido a nivel del IBNORCA.
- Para un futuro diseño, quizás no sea necesario definir lo que son las PyMEs beneficiarias del proyecto, ya que no hay una definición unificada. De manera "natural" las empresas adecuadas se beneficiarán. Sin embargo, sí se deberían definir adecuadamente los criterios de selección para participar en el proyecto. Estos criterios no deberían ser indicadores financieros que no reflejan necesariamente la realidad de la empresa (por ejemplo, la falta de liquidez se puede deber a unas inversiones en material importantes, que en realidad indican

- crecimiento/inversión y no falta de viabilidad económica de la empresa), sino atenerse a un diagnóstico según cada caso.
- Para un futuro proyecto, establecer un monto (reembolsable por el proyecto) modulable dependiendo de las empresas y actividades, y adecuado a los costos totales que se prevean.
 - Para un futuro, establecer criterios adaptados para seleccionar las empresas beneficiarias, según un diagnóstico real de la empresa y no unos indicadores financieros que no reflejan adecuadamente la realidad de la empresa ni tienen en cuenta el período de crisis.
 - Finalmente, y también para el futuro, ha habido "peticiones" de que un proyecto de implantación de sistemas de calidad pudiera incluir la etapa de certificación.

Si este fuera el caso, nos permitimos recomendar que se tuvieran en cuenta los siguientes aspectos: (a) Tener libre acceso a la certificación con la compañía de certificación más conveniente para la empresa y su mercado, los consultores estando obligados a presentar de manera objetiva las distintas opciones, (b) Apoyar en el proceso de certificación con asistencia técnica, (c) Apoyar a la empresa para que el SGC mejore los procesos que permitan aumentar los ingresos de la empresa, y con éstos, hacer una planificación a largo plazo incluyendo el costo de mantener la certificación.

1.3.5. Situación de ejecución actual del proyecto

El proyecto está cerrando los componentes I y II desde junio del 2005 y deberá terminar sus actividades en junio de este año para cerrar el componente III en octubre.

Nos encontramos por lo tanto ocho meses antes del cierre final del proyecto (84% de ejecución en el calendario), con un nivel de ejecución de las actividades inferior a la mitad de lo previsto, y con un desembolso del 34%.

Si miramos en anexo la comparación de la realización de actividades a día de hoy, y en relación a lo previsto por el marco lógico y el plan de gestión 2004, veremos que:

- Los componentes I y II del proyecto fueron bajos en eficiencia, a pesar de haber realizado una buena parte de las actividades previstas.
- El componente III comienza muy tarde y con una herencia incompleta de los otros componentes.

Como resultado, a día de hoy, el componente III que es el más importante, el que debía dar el impacto mayor al programa, realizará hasta el final del proyecto menos de la mitad de lo previsto: 27 empresas serán pre-auditas para que después puedan certificarse, y solamente en ISO 9000. Ninguna empresa se ha interesado por HACCP, por los motivos que hemos mencionado anteriormente en este informe.

Ya se había identificado este proyecto como "Bandera roja" por el FOMIN, incluso un cierre del proyecto fue considerado a finales del 2004, cuando se vio que el Plan de gestión 2004 tampoco se había respetado en su totalidad. Sin embargo, debemos decir que la parte más importante del proyecto y la que lo justifica esencialmente ha sido realizada durante el último año, cuando comienza de manera efectiva el componente III.

1.4. Metodología de evaluación

1.4.1. Metodología, instrumentos

La consultora sigue el índice tipo del informe de evaluación intermedia aprobado por el FOMIN, en torno a los criterios de evaluación conocidos (pertinencia o relevancia, eficacia, eficiencia) y añadiendo el criterio de sostenibilidad.

Los instrumentos utilizados para realizar esta evaluación son:

1. Acopio de documentación
2. Entrevistas/Visitas (ver lista en anexo):

Para ello, se han seguido los siguientes criterios:

- Incluir a todos los actores importantes directamente relacionados con la ejecución y el seguimiento del proyecto;

- Entrevistas/visitas a empresas beneficiarias así como a consultores nacionales y un internacional. La elección de las empresas se ha hecho en torno a tres criterios:
 - Localización. Las tres ciudades más importantes, La Paz, Santa Cruz y Cochabamba, cubiertas por el programa, debían ser cubiertas por la evaluación,
 - Avance con el proyecto: las empresas entrevistadas debían ser empresas que empezaron hace poco a trabajar con el programa, otras que están en pleno proceso de implantación del sistema de gestión de la calidad, y otras que ya han terminado el proceso de implantación y están buscando una certificación o han ya realizado la certificación, y
 - Empresas representativas de distintos sectores, tal y como el programa cubre: servicios, manufactura, alimentación.

1.4.2. Fuentes de información

FOMIN, Cámara Nacional de Industrias (CNI), IBNORCA, Empresas visitadas, Consultores, Asociaciones miembros del Comité asesor, informes del BID.

1.4.3. Limitaciones

Ninguna para la realización de esta evaluación.

II. RELEVANCIA

II.1. Introducción

El proyecto era y es relevante para el país y las PyMEs en Bolivia, si nos referimos a su objetivo y el grupo beneficiario. Si vemos los componentes en más detalle, la relevancia no se mantiene para todos los elementos del proyecto.

II.2. Cambios en el contexto del proyecto y revisión de las hipótesis

- Situación socio-económica del país empeoró y esto no se tomó en cuenta. De manera particular, los criterios para aceptar empresas en el proyecto deberían haber sido diferentes.
- Ha habido inestabilidad política que ha afectado al proyecto en tanto en cuanto la situación económica se deterioró. Actualmente se está a la espera de un marco político, aunque ya poco afectará al proyecto puesto que está prácticamente en época de terminación de actividades y cierre.
- Las demás hipótesis (eran pocas las incluidas en el marco lógico) se han cumplido.

II.3. Validez de la lógica

El programa fue concebido en torno a tres componentes, con una lógica bien estructurada. Sin embargo, la estrategia no era adecuada. Por ello, la lógica de articular el proyecto en torno a un primer componente con el objetivo de difusión, información etc., a un segundo componente incluyendo las capacitaciones, y un tercero para la implantación de los SGC, tiene su validez a día de hoy.

Por otro lado, ha sido sugerido por varios entrevistados que hubiera sido mejor si el programa hubiera incluido también toda la etapa de certificación, tal y como ya se ha detallado también en las recomendaciones sobre el diseño en este informe.

En cuanto al tipo de beneficiarios: En sí, el programa está abierto a todo tipo de empresas pero no con más empleados de 120 (el único criterio utilizado para la definición de PyMEs con acceso al proyecto, como descrito anteriormente). Sería posible dejar abierta la puerta a todo tipo de empresas (en lo relacionado con la talla) y de manera "natural" se podría ayudar a empresas para las que el proyecto es adecuado. Sin embargo, en lo relativo a los sectores, se ha visto que la falta de conocimientos en el país sobre la implantación de sistemas de gestión de manera extensa no permite que se pueda abrir el proyecto a todos los sectores sin riesgos de ofrecer servicios de consultoría de mala calidad.

Por ello, se recomienda para el futuro el no sentirse obligado de definir la talla de las empresas, pero sin embargo, delimitar los sectores en los cuales se percibe que se puede trabajar con los recursos humanos actuales del país, o poner los medios para que los recursos humanos adecuados, exteriores si necesario, estén disponibles.

II.4. Relevancia del proyecto a día de hoy

El objetivo global del proyecto así como la estrategia del componente III siguen siendo relevantes pero los dos primeros componentes deberían ser modificados de manera importante.

II.5. Implicaciones para la continuación del proyecto/reformulación (incluyendo el marco lógico)

El proyecto se encuentra ya en la fase de finalización de las actividades y de cierre en los meses que siguen. Más del 80% del tiempo previsto para la ejecución del proyecto se ha consumido.

Hasta ahora se han propuesto ya una serie de recomendaciones de reformulación del proyecto, que podrían tenerse en cuenta en el caso que hubiera otro proyecto similar.

En este momento del proyecto, lo adecuado sería poder finalizar las actividades que están en curso, asegurar un cierre adecuado, y una auditoría que permita también aconsejar una mejor manera de poder hacer el seguimiento financiero y principalmente de la Contraparte local (ver recomendaciones más abajo).

III. EFICACIA

III.1. Introducción

Para evaluar la eficacia es importante tener en cuenta la capacidad de los ejecutores así como la adecuación de las actividades (y las estrategias que las definen) a las condiciones exteriores y posibilidades de ejecución.

La capacidad del IBNORCA ha sido puesta en entredicho, ya que la institución se está capacitando y reforzando al mismo tiempo que ofreciendo capacitaciones, lo que es una tarea difícil de gestionar. Se está afianzando pero todavía no tiene sostenibilidad financiera ni técnica. El proyecto ha sido un trampolín para capacitar y reforzar el IBNORCA, lo cual es uno de los objetivos del proyecto, pero no se debe olvidar que el objetivo principal del proyecto es realizar el mayor número de implantaciones de SGC en PyMEs en todo el país, de manera duradera.

La capacidad de la CNI ha sido también una interrogación, por la falta de medios financieros para visitar a las empresas así como para la administración del programa, que la institución CNI ha dedicado al proyecto (no por la capacidad del personal contratado, que es profesional).

De lo previsto por el marco lógico, los resultados esperados eran los siguientes:

- Sensibilización y difusión de información a 800 empresarios, profesionales; y de manera más particular a 320 empresarios en ISO y HACCP.
- 225 consultores locales formados en implementación de sistemas de calidad ISO; 100 consultores locales formados en seguridad alimentaria y en implantación de HACCP.
- 75 PyMEs habrán implantado ISO 9000 y 25 el HACCP

Para ello, las siguientes actividades fueron previstas:

- Ocho conferencias generales con 100 participantes cada una (total de 800)
- Ocho seminarios gerenciales para un total de 320 PyMEs
- Informar al 25% de las PyMEs bolivianas sobre el proyecto y los beneficios de implantar un SGC
- La creación de una base de datos de PyMEs, con 5.000 entradas.
- Capacitar a los instructores de IBNORCA y producir material de capacitación
- Capacitar a 225 consultores en implantación de ISO 9000:2000, en 3 años, 3 cursos por año, uno en La Paz, otro en Cochabamba, y otro en Santa Cruz.
- Capacitar a 100 consultores en 3 años, en "Especialista en HACCP", dos cursos por año, uno en La Paz y otro en Santa Cruz.

En anexo se puede ver la comparación de lo realizado a lo esperado. Dado que los indicadores son todos cuantitativos, en términos "numéricos", la ejecución del proyecto ha sido relativamente buena en lo que respecta a los componentes I y II. No se realizaron sin embargo todas las conferencias y seminarios, ni se informó de manera cercana al 25% de las PyMEs del país (además, ¿cómo contabilizarlas?) ni se creó la base de datos con 5.000 entradas (sólo se han incluido en esta base de datos, en anexo a este informe, las empresas admitidas por el proyecto). En lo que respecta al componente III, se implantarán SGC en 27 empresas en vez de en 75 como preveía el plan de gestión 2004 o 100 como preveía el marco lógico.

III.2. Gestión de los inputs del proyecto

Medios puestos a disposición del proyecto por la contraparte local

Como mencionamos en la introducción, los siguientes elementos han sido perjudiciales para el proyecto, relativos a la falta de medios puestos a disposición del proyecto por los co-ejecutores nacionales:

- El IBNORCA contrató a una coordinadora del proyecto insuficientemente capacitada, lo cual ha tenido consecuencias muy negativas para el proyecto. Por ejemplo, la redacción de un Reglamento Operativo inadecuado para los objetivos del proyecto, así como un avance pobre de las operaciones durante los primeros dos años de ejecución,
- Los medios financieros puestos a disposición del proyecto por la CNI, para realizar visitas a empresas fuera de los centros urbanos, han sido insuficientes. Los medios financieros para la gestión administrativa se consideran también insuficientes, sobre todo a nivel de Santa Cruz donde no hay oficina de la CNI,
- El proyecto se sigue viendo por estas entidades, con excepción de la CNI CBBA que integrará la coordinadora en su equipo, como algo temporal que puede dar buena imagen y recursos, pero no como un apoyo que puede perdurar y significar un aporte duradero (de nuevo, con excepción de CNI CBBA que continuará con actividades parecidas a las del proyecto y con la coordinadora regional del proyecto).

Monitoreo del proceso/procedimientos y control de calidad

- El seguimiento de las coordinadoras regionales de la CNI del componente III es muy bueno, la relación con las empresas es muy cercana y seguida, a pesar de las limitaciones administrativas (sobre todo en Santa Cruz).
- El seguimiento dado por el IBNORCA no ha resultado satisfactorio (ver punto siguiente). No ha habido un instrumento de seguimiento del proyecto realizado con el IBNORCA y la CNI. Sin embargo esto hubiera sido necesario.
- Los informes de seguimiento no fueron bien estructurados, no siguieron el marco lógico (que nunca fue un instrumento vivo), financieramente parecieron tener incoherencias, los cronogramas son ilegibles, etc.....
- Seguimiento más cercano por especialistas del BID se considera necesario para próximos proyectos.

Costos y controles de costos

Se pueden considerar los puntos siguientes:

- Se ha gastado más en porcentaje de lo previsto para las actividades que se han realizado.
- Los gastos han sido desequilibrados, por un lado entre los componentes, y por otro lado en lo que se refiere a la repartición de los desembolsos de la contraparte local entre los diferentes componentes.
- Debemos anotar también que en administración y funcionamiento (o componente 4 del programa) se han ido una gran parte de los gastos totales, debido a que una parte muy importante de la contribución por la contraparte local se ha contabilizado en este rubro. El hecho de contabilizar gastos importantes en este rubro por la contraparte local deberá ser comprobado.
- El componente 3 que tenía asignados más fondos que el uno y el dos, ha tenido menos "éxito" en desembolsos que el segundo. Esto no persigue los objetivos del proyecto. Con diferencia, el componente 3 debería significar los mayores desembolsos.

En anexo se pueden ver las diferentes cifras que tenemos a día de hoy en lo relativo a los gastos del proyecto. Los informes mensuales nos muestran unas cifras que son aparentemente inconsistentes (el total acumulado del último informe semestral no corresponde a la suma de los gastos indicados en anteriores informes semestrales).

Respecto a los datos de desembolso del FOMIN hasta la fecha (20 de enero 2006), éstos nos indican que se ha desembolsado un 34,25% del monto total aprobado, repartido de la manera siguiente: 62,37% de lo previsto del componente I; un 35, 24% de lo previsto para el componente II; un 17% de lo previsto para el componente III, y más de un 45% de lo previsto para gastos de administración y funcionamiento.

En relación al total del desembolso efectuado a fecha por el FOMIN, éste ha desembolsado un 18,16% en el componente I, un 26,86% en el componente II, un 20,2% en el componente III y un 14,55% del total en administración y funcionamiento.

En lo que al último informe del IBNORCA se refiere, recién enviado al FOMIN y todavía pendiente de aprobación, es interesante anotar las cifras siguientes de desembolsos, que deberán compararse:

En % del total	Componente I	Componente II	Componente III	Administración
BID	10.25%	17,53%	13,57%	8,22%
Contraparte local	1,64%	19,52%	11%	18,26%
Total	11,89%	37,05%	24,57%	26,48%

Valdrá la pena que la auditoría de final de proyecto pueda aclarar las incoherencias aparentes de los informes semestrales en lo que a lo financiero se refiere (ver en anexo un resumen) así como fijarse en la contabilización de las aportaciones de la Contraparte local.

III.3. Informes de seguimiento del proyecto

a) En términos de seguimiento de las finanzas del proyecto:

Como hemos mencionado aquí arriba, constatamos aparentes inconsistencias entre ciertos números de informes semestrales anteriores y de los últimos con cifras acumuladas. Especialmente en lo que se refiere al componente III (en anexo hay un resumen de estas cifras).

Por otro lado, los informes mensuales no son suficientemente precisos, los gastos son presentados por componentes, pero no por actividades. No se puede saber qué costos exactos se tienen de la contraparte o cuánto ha costado una de las actividades mencionadas en el informe.

b) En términos de cronogramas y resultados:

Los cronogramas son ilegibles, poco claros y poco realistas.

Los resultados esperados no son seguidos, como no se sigue el marco lógico.

c) En términos de outputs del proyecto:

Al ser poco claros los informes de manera general y no seguir un mismo formato con indicadores de resultados, siguiendo el marco lógico o adaptando éste, es difícil obtener respuestas. En anexo se encuentra un resumen de la información obtenida por todos los informes, con las actividades mencionadas en cada uno de ellos por componentes.

d) En términos de identificación de problemas y de riesgos

Los informes, de manera general, han sido siempre poco estratégicos, ninguna introducción interesante que no sea estrictamente relativa a lo operacional fue incluida. Por ello, no se ha mencionado por ejemplo cómo adaptar el proyecto a otros criterios financieros para la participación de las empresas. Los problemas mencionados han sido relativos a demoras en relación al cronograma previsto anteriormente, y se han propuesto soluciones para mejorar la ejecución del proyecto.

La evaluación de riesgos no se ha realizado durante el proyecto.

III.4. Problemas durante la ejecución del proyecto

Los problemas principales siguientes han sido identificados:

- No se estableció ningún mecanismo formal y claro de seguimiento, ni tampoco en referencia al marco lógico,
- Capacidad limitada de la agencia ejecutora en relación a conocimientos técnicos, así como para identificar los problemas, analizar y proponer soluciones, y dar una estrategia al proyecto,
- Insuficiencia de los ejecutores en cuanto a poner los medios para la realización adecuada del proyecto,
- Diseño con fallas (ver más arriba, en diseño) con consecuencias en la ejecución,
- Seguimiento insuficiente del BID en cuanto al contenido y estrategia del proyecto, y a la formación del Comité Asesor, así como seguimiento demasiado administrativo en ocasiones
- Pobre implicación del Comité Asesor que no ha seguido su rol inicial, sino que ha sido puramente nominal,
- Cambios de dirección y de personal han afectado a la ejecución del proyecto, tanto en los organismos ejecutores como en el BID.

A partir de estos problemas, las consecuencias durante la ejecución han sido las siguientes:

- Demora muy importante en la ejecución de los componentes I y II, con la consecuente demora en la ejecución del componente III, el más importante. Por lo tanto, baja eficacia e impacto del proyecto. El impacto de los componentes I y II ha sido además muy tímido.
- El componente II del proyecto es el más problemático y el más deficientemente diseñado (ver eficiencia), en un mercado que es competitivo y susceptible.
- La selección deficiente de los consultores que forman parte del CALIDATA (base de datos de consultores nacionales para trabajar en implantación de sistemas de calidad) ha tenido como consecuencias:
 - Lentitud de selección de los consultores, lo que ha disminuido el tiempo de proyecto con la empresa, lo que a su vez ha generado más de un addendum;
 - Imagen deficiente del proyecto;
 - Pre-auditoria y/o certificación difícil de las empresas que tuvieron consultores de baja calidad;
 - Desmotivación consecuente de las empresas y sus empleados;
 - En un caso (y no sabemos si en otros), la rescisión del contrato con un consultor ha supuesto un problema jurídico ya que el consultor pide el resto de sus honorarios por vía judicial;
- La inoperancia del Comité Asesor ha dejado un vacío en términos de dirección del proyecto, de objetivos a mantener y de implicación de los actores.
- El fondo rotatorio permite a los ejecutores pagar a las empresas su reembolso una vez aprobada la pre-auditoria. Esto debería haber permitido una mayor agilidad para los pagos.

III.5. Conclusiones y recomendaciones

- Instrumento de gestión adecuado para el proyecto y sus elementos a realizar es necesario
- La capacidad de la institución ejecutora principal no ha respondido a los requerimientos del diseño del proyecto. Debería verse más de cerca su capacidad y plantearse el proyecto de otra manera (para el futuro). Su falta de capacidad no ha permitido que el aporte técnico necesario para la buena gestión del proyecto se haya dado.
- Para el futuro, posibilidad de evaluar la calidad de los coordinadores durante tres meses, con derecho del BID a pedir el cambio de los coordinadores y otros empleados del proyecto.
- Comité asesor es necesario y debe realizar sus funciones de estrategia. Se podría pensar en tener un Comité asesor técnico para aprobar los Planes empresariales, y el Comité asesor propiamente dicho que se reúna dos veces al año como mínimo para dar las directrices estratégicas del proyecto.
- Realizar una auditoría final que se fije bien en la contraparte local. Un control más claro de la contraparte desembolsada sería necesario, en tanto en cuanto el monto desembolsado indica la implicación y capacidad de los ejecutores.
- La presencia a nivel regional de la institución/agencia ejecutora es importante. La credibilidad de la institución facilita enormemente la ejecución del programa. Por ello, allí donde la

- institución no esta presente, se debe reflexionar una próxima vez sobre cómo poner los medios adecuados para que su existencia sea suficiente y autosuficiente.
- Un mayor seguimiento del BID, más cercano, sería bienvenido.

IV. EFICIENCIA

IV.1. Introducción

La eficiencia del proyecto ha sido medianamente buena según las entrevistas realizadas a siete empresarios en La Paz, Cochabamba y Santa Cruz. Dependiendo principalmente de la calidad del consultor, los empresarios estaban más o menos satisfechos del apoyo prestado por el proyecto.

En lo que respecta a los consultores nacionales "beneficiarios" del segundo componente del programa, ha habido muchos comentarios que a continuación detallamos.

En relación al numero de empresas participantes, mucho menor que el previsto en un principio, se debe señalar que los criterios inadecuados del reglamento operativo han sido un factor clave. Ha habido 47 empresas que han solicitado formalmente participar en el proyecto, de las cuales se han aprobado solamente 29 (y de las cuales desistieron 2). Pero muchas más empresas que éstas que no han presentado solicitudes por no responder a los criterios, han estado interesadas en participar en el proyecto. Se calcula que hubieran sido unas 100 empresas interesadas.

IV.2. Logros: resultados del proyecto

En relación al componente I, es importante subrayar que todos los participantes entrevistados ya tenían pensado implantar un sistema de calidad, con vistas a ampliar y mejorar su negocio. Podían o no saber de lo que se trataba en la práctica, y cuán lejos llega en la organización de una empresa la implantación de un sistema de calidad. Sin embargo, todos estaban ya convencidos de que necesitaban ese cambio.

Esto nos lleva a la conclusión de que los beneficiarios del proyecto eran ya gente "informada", y que el proyecto ha sido un catalizador para adelantar el proceso y apoyar. Por ello concluimos que la difusión e información deberá realizarse de otro modo si se pretende llegar a un público falto de información sobre la existencia de SGC. Una difusión más "cercana", como por ejemplo sustituir eventos grandes de difusión por el "puerta a puerta", sería más adecuada para llegar a un público más amplio.

A pesar por lo tanto de que mirando al marco lógico en anexo, las cifras de unas 1.000 personas "informadas" corresponden a los objetivos en términos numéricos, pensamos que la eficiencia del componente I no ha sido suficientemente satisfactoria como para preparar el trabajo posterior de implantación de SGC.

En relación al componente II, los resultados han sido poco satisfactorios. La base de datos de consultores nacionales CALIDATA es uno de los ejes del proyecto, y sin embargo ha sido un impedimento mayor para la realización adecuada del proyecto.

Los principales problemas relativos a la base de datos CALIDATA que los entrevistados han compartido son:

- Se realizó un examen de "entrada" a la base de datos, que era muy teórico y nada práctico. 70 personas lo realizaron y 18 aprobaron y entraron en la base de datos "directamente". A los demás se les ofreció el cursar unos módulos para fortalecer sus conocimientos. Una vez los módulos realizados a través del pago de unos 80 dólares por modulo de dos horas diarias en una semana, se consideraba que ya se pertenecía a la base de datos.
- La falta de conocimientos técnicos en el IBNORCA tuvo como consecuencia que algunos consultores experimentados, valorados de manera aparentemente inadecuada, fueran invitados a cursar módulos en su especialidad. Al preguntar por el examen, éste nunca fue enseñado y los consultores fueron añadidos a la base de datos.
- Ha habido casos de personas totalmente inexperimentadas que después de cursar todos los módulos han entrado a formar parte de la base de datos.

- Considerar que por cursar unos módulos se puede ser consultor implica que consultores nacionales recién salidos de los cursos, van a poder implantar SGC. Los resultados han sido bastante deficientes.
- Por otro lado, las empresas buscan gente experimentada, por lo tanto, la ampliación de la base de datos a gente sin experiencia, no ha obtenido el resultado buscado de formar un "pool" de expertos, ya que solamente los experimentados tienen trabajo de manera regular y copan el mercado de las empresas que se refieren al CALIDATA.

En resumen, en relación a la base de datos CALIDATA se recomienda:

- que ésta se vuelva a evaluar, "limpiar", abrir a otros consultores.
- que se obligue a los consultores de la base de datos a trabajar en tándem: un senior y un junior, de manera a realmente crear un traspaso de conocimientos y un "pool" de consultores en el país.

Tal y como ahora se implementa el componente II, no se están cumpliendo los objetivos buscados.

En relación al componente III, no se están obteniendo los resultados esperados que eran la implantación de SGC en 75 empresas en total. El objetivo relativo al HACCP ha sido totalmente abandonado por las razones mencionadas al principio de este informe, y al final del proyecto se implantarán sistemas en 27 empresas. Unos criterios adecuados hubieran permitido aumentar el número de empresas beneficiarias notablemente.

Existen problemas importantes con la implementación de este componente, principalmente en relación a la mala calidad de un número importante de consultores⁷. Es sin embargo un componente gestionado con mayor agilidad y dedicación que los dos otros, con coordinadoras regionales dinámicas y que han seguido de cerca el trabajo realizado con las empresas.

También se considera que los montos de reembolso deberían variar en función de las empresas, como ya hemos mencionado, y también que el período de certificación esté comprendido en el proyecto (ver más arriba en este informe).

La apertura del proyecto a todos los sectores ha provocado que desde una ONG que trabaja con voluntarios en intercambios culturales de jóvenes, hasta una empresa familiar de fabricación de medicamentos, instrumental médico etc., hasta una empresa de catering alimentario, participen en el proyecto. Sabiendo que las capacidades en el país son limitadas, no se debe ambicionar un abanico tan amplio ya que la calidad del trabajo de los consultores resulta inadecuado.

IV.3. Resultados y efectos sobre el objetivo específico del proyecto

Efectos planeados y contribución al objetivo

El objetivo específico del proyecto es "Elevar la capacidad competitiva y lograr mejoras en todos los aspectos del desempeño empresarial de la pequeña y mediana empresa (PyME) de Bolivia. El programa pretende elevar el nivel de conciencia de los empresarios en cuanto a la importancia de los sistemas ISO y facilitar el acceso de las PyME a los recursos financieros y de consultoría con miras a implantar las normas ISO 9000 y HACCP".

En relación a las normas HACCP, como hemos dicho, no se ha contribuido en cuanto a implantación de SGC, pero sí existen los cursos del IBNORCA en HACCP que siguen profesionales, empresarios.

La contribución a los objetivos del proyecto no ha sido la ideal en el caso de la concienciación de empresarios, ya que la estrategia de difusión e información no era la adecuada, sin embargo, los empresarios participantes que ya tenían cierto conocimiento, crearán un efecto multiplicador al hablar con otros y difundir ellos su experiencia como se ha hecho en un seminario en Santa Cruz durante el tiempo de la misión de evaluación.

La contribución al objetivo de mejora del desempeño de las PyMEs y de su competitividad ha sido insuficiente porque menos de la mitad del número de empresas serán certificadas. A pesar de ello, las empresas participantes han obtenido una mejora ya que estaban decididas a obtenerla....el proyecto ha servido de "catalizador" de este proceso más que de "provocador".

El no haber logrado un número importante de empresas certificadas está directamente relacionado con los criterios inadecuados del reglamento operativo. Se cree que con unos criterios adecuados, basados en un diagnóstico "caso por caso" de las empresas, se hubieran podido alcanzar el doble de empresas de las que actualmente están en proceso de implantación o con un SGC implantado.

Efectos no planeados

Al ser el medio de la consultoría tan competitivo, y al haber sido el proceso de la creación de la base de datos menos transparente de lo adecuado, ha habido una cierta brecha entre los consultores, en vez de la creación de un "espacio" de conocimiento, de traspaso de conocimientos, etc.

IV.4. Conclusiones y recomendaciones

Las conclusiones y recomendaciones presentadas a continuación están principalmente relacionadas con la calidad de los consultores empleados, con el seguimiento adecuado de las empresas que participan, así como con el tipo de empresas beneficiarias:

- Quitar de la base de datos los consultores que no resultaron de calidad y no establecer la entrada a la base de datos del mismo modo,
- Categorizar los consultores en junior y senior, poner al día la página web y mejorar la búsqueda en la página web (por ejemplo categorizar por rubros de especialidad),
- Obligar a trabajar en equipo: senior con junior, siempre, al menos durante dos años
- Si la empresa no encuentra un buen consultor en la base de datos, tener la posibilidad de buscarlo fuera durante el periodo de cambio de la base de datos, hasta que esté limpia,
- Establecer un seguimiento del trabajo realizado por los consultores la primera vez que tengan una consultoría en el marco del programa. Rol importante de los coordinadores regionales que deben conocer el tema.
- Hacer directrices claras en cuanto a las explicaciones de con quién pueden certificarse las empresas,
- Refrescar conocimientos con consultores internacionales, seminarios etc, de manera periódica,
- Si la base de datos no funciona al cabo de un año con cambios importantes, eliminarla,
- Tipo de empresas: no definirlas en el convenio, mencionar "empresas que puedan responder a los criterios del reglamento operativo". El reglamento operativo tendría otros criterios diferentes, basados en un diagnóstico real de la empresa.

V. SOSTENIBILIDAD

V.1. Sostenibilidad institucional

La sostenibilidad institucional del proyecto es relativamente buena. Se espera que el IBNORCA siga afianzándose como institución y reforzándose, y aportando más calidad a sus cursos y certificaciones. Si se abre camino en la certificación voluntaria, su dependencia financiera de la certificación obligatoria otorgada por el gobierno sería menos importante. El "seguro" de las certificaciones obligatorias podría cambiar con el nuevo gobierno, pero es muy poco probable.

En relación a la CNI, la sostenibilidad de las acciones llevadas a cabo en Cochabamba se mantendrán bien, dado que la CNI en Cochabamba lleva años trabajando en la certificación y tiene un interés particular en desarrollar sus servicios en este campo. La coordinadora del proyecto será "absorbida" por la CNI. Sin embargo, a nivel nacional, no es seguro que se sigan las iniciativas realizadas con este proyecto o que se integre en la institución lo que el proyecto ha aportado.

V.2. Sostenibilidad financiera

El proyecto en ningún momento ha hecho mención, como señalaba la evaluación anterior, el hecho de que la implantación de un SGC debe permitir identificar mejores maneras de tener ingresos, de modo a planificar una certificación sostenible en el tiempo, ya que los costos del mantenimiento del sistema y su actualización deben tenerse en cuenta.

V.3. Sostenibilidad técnica

Se necesita una limpieza de la base de datos de los consultores para permitir que las capacitaciones que se dan y que el trabajo realizado sea fiable, duradero, y que la transmisión de conocimientos se realice efectivamente.

VI. CONCLUSIONES

VI.1. Introducción

El proyecto está cerrando los componentes I y II desde junio del 2005 y deberá terminar sus actividades en junio de este año para cerrar el componente III en octubre. Nos encontramos por lo tanto ocho meses antes del cierre final del proyecto (84% de ejecución en el calendario), con un nivel de ejecución de las actividades inferior a la mitad de lo previsto, y con un desembolso del 34%. El proyecto se encuentra en la fase de finalización de actividades y cierre en los meses que siguen.

En el informe se han propuesto una serie de recomendaciones y se han subrayado algunas lecciones aprendidas, que podrían tenerse en cuenta en el caso que hubiera otro proyecto similar.

En este momento del proyecto, lo adecuado sería poder finalizar las actividades que están en curso, asegurar un cierre adecuado, y una auditoría que permita también aconsejar una mejor manera de realizar el seguimiento financiero y principalmente de la Contraparte local.

Se propone realizar un seminario de cierre, o "seminario de sostenibilidad" para que todas las lecciones aprendidas sean puestas por escrito y permanezcan.

Se considera necesario, aparte de esto y en el corto plazo, un cambio importante en relación a la base de datos CALIDATA.

VI.2. Relevancia actual del proyecto

El objetivo del proyecto sigue siendo relevante a día de hoy, por las necesidades de apoyo a las PyMEs del país, a aquellas que tienen la capacidad de pasar por un proceso de certificación. Sin embargo el diseño del proyecto debería ser modificado (como hemos descrito en este informe).

VI.3. Medidas para mejorar la ejecución del proyecto

Las medidas propuestas para mejorar la ejecución del proyecto son las siguientes:

a. En relación al funcionamiento operativo

1. En el corto plazo y para los meses siguientes: El Comité Asesor se reúne en mayo, antes del cierre de las actividades, para determinar cómo y cuándo realizar el "seminario de sostenibilidad". En ese seminario los miembros del Comité Asesor estarán presentes, y las experiencias directas de los ejecutores y beneficiarios serán muy importantes. El Comité Asesor se reunirá también en septiembre para determinar la redacción de un informe final con todas las lecciones aprendidas, que será distribuido como lo fueron los boletines bimensuales;
2. Para el futuro: El Comité Asesor debe ser un comité estratégico, no administrativo.
3. El reglamento operativo debería incluir otros criterios diferentes para la selección de empresas beneficiarias, que estén basados en un diagnóstico real de la empresa, al "caso por caso".

b. En relación al seguimiento del proyecto

1. El informe final del proyecto deberá ser estructurado y responder a un seguimiento con respecto al marco lógico, para asegurar un cierre "ordenado";
2. Realizar una sesión de trabajo por mes entre la CNI y el IBNORCA (y de manera regular con el BID), como por ejemplo el primer miércoles de cada mes, para establecer cómo continuar bien las actividades emprendidas, cómo cerrar el proyecto de manera adecuada, la realización del "seminario de sostenibilidad", y la realización del informe final en función del marco lógico y habiendo mejorado razonablemente y aclarado las diferencias contables existentes entre los distintos informes semestrales;
3. Para el futuro, se recomienda que se realicen informes trimestrales en vez de semestrales, así como una estructuración de los informes de manera general, siguiendo indicadores comparables; unas finanzas adecuadas, un cronograma legible.

c. En relación a la base de datos CALIDATA

1. "Limpiar" la base de datos de consultores que no resultaron satisfactorios y no establecer la entrada a la base de datos del mismo modo,
2. Categorizar los consultores en junior y senior, poner al día la página web y mejorar la búsqueda en la página web (por ejemplo categorizar por rubros de especialidad),
4. Obligar a trabajar en equipos: senior con junior, siempre, al menos durante dos años
5. Si la empresa no encuentra un buen consultor en la base de datos, tener la posibilidad de buscarlo fuera durante el período de cambio de la base de datos, hasta que esté "limpia".
6. Establecer un seguimiento cercano del trabajo realizado por los consultores la primera vez que tengan una consultoría en el marco del programa.
7. Hacer directrices claras para las empresas en relación a las distintas posibilidades de certificación existentes en Bolivia.
8. Refrescar conocimientos con consultores internacionales, seminarios etc, de manera periódica.
9. Si la base de datos no funciona al cabo de un año con cambios importantes, eliminarla.

VI.4. Lecciones aprendidas

Ejecución operacional

- La necesidad de disponer de un marco lógico claro, útil para el seguimiento, con indicadores adecuados para evaluar los avances, así como el impacto y la sostenibilidad de las acciones llevadas a cabo
- La necesidad de disponer de un estudio de identificación de proyecto que pueda determinar claramente ciertos indicadores de base y de seguimiento así como el marco en el que se desarrolla el proyecto
- La capacidad de la institución ejecutora principal no ha respondido a los requerimientos del diseño del proyecto. Debería verse más de cerca su capacidad, y plantearse el proyecto de otra manera en función de sus capacidades (para el futuro). Debería también poder tener la posibilidad de evaluar la calidad de los coordinadores durante tres meses, con derecho del BID a pedir el cambio de los coordinadores y otros empleados del proyecto.
- La realidad del mundo de la consultoría que tiene competitividad y círculos cerrados, requiere un tipo de proyecto en el que la competitividad se mejore y haya mecanismos de ayuda a los principiantes, si el objetivo es mejorar la oferta local y el traspaso de conocimientos.
- La rigidez de los criterios de selección del reglamento operativo no responden a las necesidades de las empresas ni del país.

Factores de éxito (capacidad de la agencia ejecutora, marco institucional, compromiso de los ejecutores...) que son condiciones para el éxito del proyecto

- La capacidad de ejecución de la agencia ejecutora es un factor esencial en el éxito del programa. En el caso que nos ocupa, la falta de capacidad y/o de implicación suficiente de los ejecutores ha resultado en demoras de ejecución importantes y en impactos tímidos.
- El marco institucional ha faltado al proyecto. La falta de una política industrial en el país, la falta de un Comité Asesor que aportara una dirección y estrategia al proyecto se han notado mucho en la realización de actividades con poco impacto.

- La presencia a nivel regional de la institución/agencia ejecutora es importante. La credibilidad de la institución facilita enormemente la ejecución del programa. Por ello, allí donde la institución no está presente, se debe reflexionar una próxima vez en dar los medios adecuados para que su existencia sea suficiente y autosuficiente.
- Otro factor de éxito que podemos mencionar es la continuidad de las relaciones entre todos los actores, la flexibilidad en la ejecución y el compartir todos la misma visión. Sin estas condiciones, la ejecución se vuelve complicada.

VI.5. Resumen de las recomendaciones

A corto plazo

- Instrumento de gestión adecuado para el proyecto y sus elementos a realizar
- Comité asesor es necesario y debe realizar sus funciones de estrategia. Aunque ya estemos en la etapa final del proyecto, ver propuestas aquí arriba.
- Realizar una auditoría final que se fije bien en la contraparte local. Un control más claro del contraparte desembolsado sería necesario;
- Realizar un "seminario de sostenibilidad" (ver más arriba)
- "Limpiar" la base de datos CALIDATA y no establecer la entrada a la base de datos del mismo modo. Categorizar los consultores en junior y senior, poner al día la página web y categorizar por rubros de especialidad. Obligar a trabajar en equipos: senior con junior, siempre, al menos durante dos años. Si la base de datos no funciona al cabo de un año con cambios importantes, eliminarla.
- Realizar un informe final siguiendo una estructura clara, con todas las actividades, en base al marco lógico.

Para el futuro

a. En relación al diseño:

- El HACCP debería ser un proyecto aparte, por sus exigencias que son mucho mayores, el tiempo de implantación, el costo, y la falta de conocimiento del HACCP en el país, incluido a nivel del IBNORCA.
- Un proyecto de certificación de calidad podría pensar ya en la gestión integral como siguiente opción
- Quizás no sea necesario definir lo que son las PyMEs beneficiarias del proyecto, ya que no hay una definición unificada. De manera "natural" las empresas adecuadas se beneficiarán. Sin embargo, sí hay que definir adecuadamente los criterios de selección para participar. Estos criterios no deberían ser indicadores financieros que no reflejan necesariamente la realidad de la empresa, sino atenerse a un diagnóstico al "caso por caso".
- Establecer un monto (reembolsable por el proyecto) modulable dependiendo de las empresas y actividades, y adecuado a los costos totales que se prevean.
- Ha habido sugerencias de que un proyecto de implantación de sistemas de calidad pudiera incluir la etapa de certificación.

Si este fuera el caso, nos permitimos recomendar que se tuvieran en cuenta los siguientes aspectos:

(a) Tener libre acceso a la certificación con la compañía de certificación más conveniente para la empresa y su mercado, los consultores estando obligados a presentar de manera objetiva las distintas opciones,

(b) Apoyar en el proceso de certificación con asistencia técnica,

(c) Apoyar a la empresa para que el SGC mejore los procesos que permitan aumentar los ingresos de la empresa, y con estos, hacer una planificación a largo plazo incluyendo el costo de mantener la certificación.

b. En relación a la ejecución:

- Un mayor seguimiento de especialistas del BID sería bienvenido
- Un Comité Asesor operacional, interesado, con incentivos que permitan su funcionamiento. Debe funcionar como órgano de seguimiento estratégico, no administrativo.

ANEXOS

A1. Calendario de la misión (del 23 de enero al 30 de enero del 2006)

HORA	LUNES 23	MARTES 24	MIERC 25	JUEVES 26	VIERNES 27	LUNES 30	MARTES 31
8.30	Especialista FOMIN Oficina La Paz: Fernando Catalana, 2351221	9.00- 10.45h : Reunión en IBNORCA con: - Kory Eguino, Dir. ejecutiva -Íris Soto, jefe certific sistemas -Carlos Mendoza, coordinador	9h-10.30: Ruben Ferrufino, Director asuntos económicos, Confederación de Empresarios Privados de Bolivia (CEPB), 2420999	6h- Avión LPB-SC 9h- Visita Ergovial (Julio Alberto Anez), Av. Bancar Km. 6.5, Tel: 71627428	9.30- Ana Carola Balcazar- encargada de Calidad, CANEB, Av. Arce con esquina Gotilla, no. 2017., Tel: 2440943	7h- Avión LPB- CBBA 8.30h- Reunión con CNI CBBA, Marcelo Vargas (dir) y Silvana Neri, Av. Ballivián N° 782	8.30h- IBNORCA, encuentro con contabilidad
10.30	10.30-12.30: Coordinadores IBNORCA (Carlos Mendoza, 2223738)y CNI (Mariana Indaburu, 2374477)	11h- 13h: Visita a: AFS Intercultural (David Crespo y equipo), La Paz	11h-12h: Natalie Lybers Gil, Viceministerio de industria y comercio	10.45.h- Visita Nutricional s.a. (Cira Cuellar), 71334000		Visita Industrias Torrico Antelo: calle Belzu # 174, Miguel, Enrique y Rosa Torrico	Preparación conclusiones
14.00	12.30-15.30: Coordinadora CNI (Mariana Indaburu), y ayudante Karina	Lectura de documentos	Lectura de documentos en el BID	12h- Ninoska Vega, CNI SC (Hotel Las Palmas), 72612322 13h - Reunión con Rocio Ampelo, consultora nacional, 3701292 15h- Eduardo Alba, Dir regional IBNORCA, Av. del Ejercito nacional 487, Tel: 3551549	Elly Linares, BID	14.00- Visita South Tours s.a, av Heroínas 130 15.00- Encuentro con IBNORCA: Carmen Beltran (directora) y Miriam Linares (jefe servicios tecnicos y normalizacion)	14.30h- Fernando Catalano, FOMIN. Primera restitucion de conclusiones
16.00h	Preparación de la misión, lectura de documentos	Visita a Aconcal s.a (Mario Sachi y equipo), 2312348	Lectura de documentos en el BID	18h-22h: Seminario proyecto: Experiencias de empresas en SC (Torres CAINCO, Av. de las Americas 7); 18h- Alejandro Vazquez, consultor intern. 20h- Johnny Salas, Pacena Agencia despach de aduanas	16.30h- Elly Linares; especialista multisectorial BID	Reunión con consultor nacional José Torrico	Redaccion del informe hasta el viernes 3 de febrero
17.30h				Hotel Las Palmas		17-18h-Reunión con consultor nacional Gerardo Gil, CBBA 18-19h- Conclusiones con Silvana N. 20.35- Avión CBBA-LPB	

A2. Lista de entrevistas y visitas realizadas

Nombre	Puesto y organización	Ciudad	Fecha y hora encuentro	Datos de contacto	Actividades proyecto
Fernando Catalano	FOMIN, Especialista sectorial	La Paz	Varias veces, Briefing el Lunes 23/01/06, 8.30h, y debriefing el martes 31, 14h	Av 16 de julio 1628, Piso 5, 2-2351221 fcatalano@iadb.org	Gestor del proyecto
Eddy Linares	BID, Especialista multisectorial	La Paz	Viernes 27/01/06, 14h	2-2351221	Gestor del proyecto en sus inicios
Kory Eguino	IBNORCA, Directora ejecutiva	La Paz	Martes 24, 10h	Av. Busch 1196, Miraflores, Tel. 2-2223738, kory.eguino@ibnorca.org	Representante contraparte nacional
Carlos Mendoza	IBNORCA, Responsable de proyecto	La Paz	Lunes 23, 10.30h, Martes 24, 9h	2-2223738, 72075788, Carlos.mendoza@ibnnorca.org	Coordinador contraparte
Iris Soto	IBNORCA, Jefe de certificación de sistemas	La Paz	Martes 24	2-2223738; 70645295, iris.soto@ibnorca.org	Tecnico que realizapre-auditorias
Mariana Indaburu	CNI, Coordinadora del proyecto	La Paz	Lunes 23, 10h y 12h30	Edif. Camara Nacional de Comercio piso 14, La Paz, Tel. 2-2374477; 73024842 Calidad-cni@bolivia-industry.com	Coordinadora co-ejecutora
Karina Arratia	CNI, Contable	La Paz	Lunes 23, 13h	2-2374477	Contable co-ejecutor
David Crespo	Director de AFS Internacional	La Paz	Martes 24, 11h	2-2410986; C/Vincenti 668, Sopocachi, david.crespo@afs.org	ONG beneficiaria
Mario Sachi	Aconcal s.a	La Paz	Martes 24, 16h	2-2312348, c/Mercado 1328, edif. Ballivian, piso 13m of.1302, aconcal@entelnet.bo	Empresario beneficiario
Pablo Sahonero	Aconcal s.a	La Paz	Martes 24, 16h	2-2312348	Colaborador empresario
Ninoska Vega	CNI Santa Cruz	Santa Cruz	Jueves 26, 12h	3-3551549; 72612322, ninoska_vega@yahoo.com	Coordin. co-ejecutora SC
Ruben Ferrufino	Confederación de Empresarios Privados de Bolivia (CEPB), Director asuntos economicos	La Paz	Miercoles 25, 9h	Calle Mendez Arcos 117, 2-2420999 cepol@ceibo.entelnet.bo	Miembro del comité Asesor
Nathalie Lybers Gil	Viceministerio de industria	La Paz	Miercoles 25, 11h	2124240, 70511401	Miembro del Comité Asesor
Julio Alberto Anez	Ergovial s.a. Gerente tecnico	Santa Cruz	Jueves 26, 9h	Av. Bancer Km. 6.5, SC, 71627428 Julio.anez@ergovial.com.bo	Empresario beneficiario
Cira Cuellar	Nutricional s.a.	Santa Cruz	Jueves 26, 11h	71334000	Empresaria beneficiaria
Rocio Ampelo	Consultora CALIDATA	Santa Cruz	Jueves 26, 13h30	3701292	Consultora CALIDATA
Eduardo Alba	Director regional IBNORCA	Santa Cruz	Jueves 26, 15h	Avenida del Ejercito Nacional 487,	Auditor y pré-auditor

				Tel.3551549	IBNORCA, y Director regional
Alejandro Vazquez	Consultor internacional		Jueves 26, 18h	México, +525556623298, avazquez@club.spira.com, mx	Consultor internacional contratado por el programa
Johnny Salas	Pacena, Gerente general	Santa Cruz y La Paz	Jueves 26, 20h	2-2314360; 2331742; 3- 3334752, 3390798 jsalas@pacena-comex.com	Empresário beneficiario
Ana Carola Balcazar	Directora ejecut., Confederacion Nacional de Exportadores (CANEB)	La Paz	Viernes 27, 9h30	Av. Arce con esquina Gotilla, no. 2017., Tel: 2440943	Miembro del Comité Asesor
Marcelo Vargas	Cámara Nacional de Industrias (CNI) CBBA, Director	CBBA	Lunes 30, 8h30	Av. Ballivián N° 782, Casilla 221, CBBA Tel. 4-4257057 gerencia@camind.com	Gerente general CNI CBBA
Silvana Neri	CNI CBBA, Coordinadora	CBBA	Lunes 30, 8h30	72280679 calidad@camind.com	Coordinadora proyecto CBBA
Miguel, Enrique y Rosa Torrico	Industrias Torrico Antelo s.a.	CBBA	Lunes 30, 10h45	Calle Belzu # 174, 4- 4254200, ita@supernet.com.bo	Empresa beneficiaria
Fernando Coello	South Tours, s.a., Gerente de calidad	CBBA	Lunes 30, 14h	av Heroínas 130, CBBA, tel. 4582104	Empresa beneficiaria
Myriam Linares	IBNORCA, Jefe servicios técnicos y normalizacion	CBBA	Lunes 30, 15h15	Av. D'Orbigni, 1814, 4- 4409080	Auditorias y pré- auditorias en CBBA
Cármén Beltran	IBNORCA, Dir. Regional CBBA	CBBA	Lunes 30, 15h15	Av. D'Orbigni, 1814, 4- 4409080	Dir. Regional IBNORCA
José Torrico	Consultor CALIDATA	CBBA	Lunes 30, 16h15	CNI CBBA	Consultor Calidata
Gerardo Gil	Consultor CALIDATA	CBBA	Lunes 30, 17h15	70718307, gerardogilperez@hotmail.c om	Consultor Calidata
Marisol Larrea	IBNORCA La Paz, Contabilidad	La Paz	Martes 31, 9h	IBNORCA La Paz	Contabilidad IBNORCA
Eduardo Rocha	Line Asoc. Ltda, Contabilidad proyecto	La Paz	Martes 31, 9h	2-2227198	Contabilidad contratada por IBNORCA

A3. Base de datos de las empresas aceptadas (a 23 de enero del 2005)*

No.	Nombre de la Empresa	CONTACTO	TELÉFONO	E-mail	Tipo de empresa	Fecha de solicitud	Número de Empleados	Ciudad	Liquididad	Revolución	Prueba Acida	Capital de Trabajo
1	MOLINO ANDINO S.A.	Freddy Hidalgo	2651076	freddy.hidalgo@molinoandino.com	Manufacturera (panes)	1/28/2004	110	La Paz	185	110	0.75	24,000,013.00
2	AGROMAT Ltda.	Wilfrido González	2460146 - 71572050	agromat77@hotmail.com	Manufacturera (agrocultivos)	7/7/2004	21	La Paz	231	411	0.02	211,184.85
3	PLAMAT	Jenna Mervicio	3410008 S.C.	plamat@plamat.com.bo	Manufacturera	10/5/2004	103	Santa Cruz	377	240	0.11	11,140,346.81
4	TARGET	Gony Galindo	4485076 CBBA	gonygalindo@hotmail.bo	Servicios	8/5/2004	10	Cochabamba	455	221	0.69	780,655.84
5	ENERGÉTICA	Miguel Fernández	425347 CBBA	energetica@energética.net	ONG	8/23/2004	22	Cochabamba	174	113	0.33	986,516.51
6	Laboratorios LAFAR	Jamir Ocampo	2410411	profesorl@lafar.net	MANUFACTURERA	9/22/2004	108	La Paz	239	284	0.09	8,748,107.00
7	Industrias Tonco Andes SRL	Rosa Tinoco	4054200 CBBA	industrial@tonco.com.bo	MANUFACTURERA	9/27/2004	25	Cochabamba	136	136	0.02	294,820.00
8	CORPORACIÓN PEREZ BELTRAN SRL	Edurne Pérez	4365005 CBBA	peres@peresbeltran.com.bo	Servicios	10/5/2004	27	Cochabamba	133	133	0.02	281,581.88
9	ALFACH ENKS	Mario Choque	4218002 CBBA	alfach2003@hotmail.com	Manufacturera	10/28/2004	50	Cochabamba	171	1812	0.11	4,843.07
10	CONVAL	Carlos Cuello	2414044	conval@conval.com	Servicios	11/11/2004	113	La Paz	230	460	0.21	7,251,221.31
11	Nacional Santa Cruz	Claudia	3535207 S.C.	Na.na.net	SERVICIOS	11/12/2004	48	Santa Cruz	202	202	0.02	5,528,414.11
12	AFS Bujedo	Josef Orsario	2415000	afsbujedo@afs.com	SERVICIOS	11/12/2004	13	La Paz	5838	2418	0.37	310,974.00
13	FORNESA S.R.L.	Ornel Ed	5262680 Orm	fornesa@fornesa.net.bo	MANUFACTURERA	11/15/2004	117	Oruro	062	246	0.13	248,857.00
14	FIBRA COM S.R.L.	Edmundo Ovado	2630009	fcom@fibra.com.bo	MANUFACTURERA	11/22/2004	18	La Paz	376	331	0.01	12,500,388.78
15	INSERTEC	Conrado Maldonado	347121 S.C.	insertecc@insertecc.net	INGENIERÍA Y SERVICIOS TÉCNICOS	11/24/2004 pero llegó a La Paz el 3 de febrero	43	Santa Cruz	150	142	0.07	97,540.38
16	BONCOS S.A.	Luis Javier Díaz	340068 S.C.	boncos@boncos.net	SERVICIOS DE PRINTING	3/12/2004 pero llegó a La Paz el 7 de febrero	6	Santa Cruz	210	250	0.16	1,557,883.09
17	PROPLASTIC S.R.L.	Gastón Exaras	4270164 CBBA	proplastic@bol.com	FABRICACIÓN DE TUBERÍAS PLÁSTICAS	2/7/2004 pero llegó a La Paz el 8 de febrero	16	Cochabamba	616	1314	0.21	80,487.71
18	ERGOMALL LTDA	Juan Alberto Altez	3443248 S.C.	ergomall@bol.com.bo	Servicios de ingeniería y conexiones	7/12/2004 pero llegó a La Paz el 9/12/2004	9	Santa Cruz	247	173	0.06	148,219.67
									229	140	0.38	302,205.90

19	IPROTEC	Ing. Manuel Mayne	577070 OR	proteccion@protec.bo	Construcción mantenimiento e inspección	31/01/2005 pero llega a la CN el 23/02/2005	Oruro			2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
										3.85	5.51	0.08	0.08	2.95	5.08					1,102,021.94		216,596.13
20	ODONTOCENTRAL CHARCAS MUEBLERÍA S.R.L.	Luis Mercado Rios	612421 Sucre	odoncentralcharcas@gmail.com.bo	FABRICACIÓN DE MUEBLES	25/01/2005 pero llega a la CN el 7/03/2005	Sucre	20		3.15	2.17	0.06	0.06	3.15	2.15					37,592.49		86,321.14
21	GALLERIES REBA LTDA	Marcos Inate	4172052 CERO	matias@reba.com.bo	FABRICACIÓN DE PRODUCTOS DE METAL	28/03/05 pero llega a la CN el 5/03/2005	Cochabamba	18		2.04	5.28	0.11	0.07	0.57	0.64					415,208.93		542,504.72
22	AGENCIA DESP DE AQUINAS Y PALENCIOE	Jorge Jaleque	345351 S.C	jaleque@desp.com.bo	Servicios	19/03/2005 pero llega el 18/03/2005	Santa Cruz	11		34.21	18.28	0.06	0.06	34.21	18.28					380,232.94		146,018.30
23	Construcción Cuarta Ltda	Mariano Ejalet	3326548	cuarta@cuarta.com.bo	Servicios	07/04/05 pero llega el 14/04/05	Santa Cruz	32		2.25	1.55	0.06	0.04	1.97	1.95					9735,632.42		14,531,075.63
24	SOUTH TOURS LTDA	Fredy Córdoba	4327194 Cochabamba	southtours@out.com	Servicios (Agencia de Viajes y Turismo)	21/04/2005 pero llega a la Paz el 03/05/05	Cochabamba	12		4.42	3.74	0.57	0.46	4.42	3.74					198,921.00		1,110,559.00
25	ORTOPACE	Maria Ines Riera	3333801 S.C	ortopace@ortopace.com	Servicios Odontológicos	26/04/05 pero llega a la Paz el 11 de mayo	Santa Cruz	6		9.53	6.32	4.17	0.35	9.53	6.32					1,307.00		9,784.08
26	AGENCIA DESP DE AQUINAS PAZENA S.R.L.	Johnny Salas Espinoza	2381742 P	salas@desp.com.bo	Servicios en comercio exterior	10/05/05 pero llega el 12/05/05	La Paz	30		2.75	2.22	0.05	0.05	2.75	2.22					3,500,631.36		4,945,778.98
27	QUINCA DENTAL AGUIRRE	Jorge Aguirre	2763889 L.P.	quincadental@quincadental.com	Servicios odontológicos	13/05/05 pero llega el 18/05/05	La Paz	4		2.98	3.00	0.40	0.65	2.45	2.75					25,827.00		26,337.00

*Fuente: Cámara Nacional de Industrias

A4. Situación de las empresas (a 8 de diciembre del 2005)*

N°	Nombre de la Empresa	Fecha de solicitud pre-autorización por la empresa	Envío sol. Pre-aut. SINORCA	Fecha solicitud	Fecha comunicación por el SINORCA	Resolución Pre-autorización	Fecha envío informe pre-aut. SINORCA	Fecha informe de cierre de la empresa	Fecha actualización de datos al BID	Comunicación no oficial al BID	Resolución
1	CONNAL	13-Apr-05	18-Apr-05	Mayo			9, 10 de mayo	28-Jun-05	1-Jul-05	14-Jul-05	2-Aug-05
2	ENERGETICA	9-May-05	12-May-05	Junio			17 de junio	25-Jul-05	25-Jul-05	11-Aug-05	29-Jul-05
3	FIBRA CON S.R.L.	18-May-05	20-May-05	Agosto			16, 17 de agosto	30-Aug-05	2-Sep-05	3-Oct-05	17-Oct-05
4	PLAMAT S.A.	26-Jul-05	28-Jul-05	Agosto			23, 24 de agosto	8-Nov-05	14-Nov-05		
5	CORINSA S.R.L.	18-Aug-05	22-Aug-05	3 al 8 de octubre	31-Aug-05		4, 5 de octubre	23-Oct-05	31-Oct-05	8-Nov-05	25-Nov-05
6	AGRONAT Ltda.	31-Aug-05	14-Sep-05	17, 18 de octubre	5-Sep-05		18, 19 de octubre				
8	ALFACH JEANS	21-Sep-05	22-Sep-05	3 de octubre	19-Sep-05		17, 18 de octubre	26-Oct-05	29-Nov-05		
7	TARGUET	21-Sep-05	22-Sep-05	24 de octubre	19-Sep-05		24, 25 de octubre	9-Nov-05	29-Nov-05		
9	BOINGOS S.A.	27-Sep-05	30-Sep-05	13 de Oct.	5-Oct-05		Cancelada				
10	INDUSTRIAS TORRICO ANTELO S.R.L.	5-Oct-05	6-Oct-05	28, 29 noviembre	Comunicación verbal, falta formalizar la misma		15 y 16 de diciembre				
11	ERGOVIAL Ltda.	10-Oct-05	13-Oct-05	14 de noviembre	14-Nov-05		21 y 22 de noviembre				
12	AFS- Bolivia	11-Oct-05	11-Oct-05	Noviembre	25-Oct-05		30 de noviembre y 1 de diciembre				
13	Laboratorios LAFAR	10-Nov-05	10-Nov-05	5 y 6 de diciembre	Comunicación verbal, falta formalizar la misma		Programada para el mes de enero				
14	CORPORACIÓN PEREZ BELTRAN S.R.L.	18-Nov-05	22-Nov-05	19 y 20 diciembre	Comunicación verbal, falta formalizar la misma		19 y 20 de diciembre				
15	MOLINO ANDINO S.A.	23-Nov-05	25-Nov-05	19 de diciembre	Comunicación verbal, falta formalizar la misma		20 y 21 de diciembre				
16	AGENCIA DESPACHANTE DE ADUANA J. PALENQUE	1-Dec-05	7-Dec-05	Hasta el 15 de diciembre	Comunicación verbal, falta formalizar la misma		19 y 20 de diciembre				
17	PROTEC										
18	ACONGAL S.A.										
19	AGENCIA DESPACHANTE DE ADUANA PACENA S.R.L.										
20	CLINICA DENTAL AGUIRRE										
21	OCCIDENTAL CHARCAS S.R.L.										
22	NUTRICIONAL SANTA CRUZ										
23	INSERTEC Ltda.										
24	CLINICA ORTOFACE										
25	PROPLASTIC S.R.L.										
26	TALLERES IRBA LTDA.										
27	SOUTH TOURS										

*Fuente: Cámara Nacional de Industrias

A5. Comparación de las actividades previstas y realizadas en relación al marco lógico

LOGICAL FRAMEWORK			
NARRATIVE SUMMARY	INDICATORS	MEANS OF VERIFICATION	ASSUMPTIONS
GOAL			
Improving the competitiveness of the local small and medium enterprises in Bolivia.	Increased productivity by the SMEs. Expanded market participation of the SMEs.	Periodic evaluations undertaken by the executing agency among the target population of SMEs.	The macroeconomic policy and environment remains stable in Bolivia.
PURPOSE			
Promote the use and implementation of quality systems (ISO and HACCP) in SMEs, fostering both the demand and supply of services related to quality systems.	Increased access of local SMEs to the national market, lowering costs and increasing profitability New sources of income for the SMEs in the export sector or foreign consumers (tourists) in the local market.	Mid-term and final evaluation reports.	The quality and management methodologies continue to acquire importance in both the national and international market. SME managers and owners understand the benefits of the project and dedicate the time needed for the training and technical assistance.
COMPONENTS			
I. Raising Awareness of Enterprises	800 business managers academicians, independent professionals and other interested individuals that will be made aware of the benefits of implementing management systems; and 320 managers of SMEs that will receive information in international quality and food safety and processing systems and on the specific benefits of implementing ISO and HACCP	Mid-term and final evaluation reports.	SMEs seek information about mechanisms to improve quality management and respond to the various mechanisms of the project used for transmitting information.
FEBRERO 2006			
	REALIZACIONES:	OBSERVACIONES: La estrategia de	OBSERVACIONES: Las razones del

	Seminarios y conferencias que han reunido a 1092 participantes, de los cuales entre un 100 y un 15% se interesaron por el programa. De estos participantes, la mayoría fueron empresarios. En total, 47 empresas han solicitado formalmente participar en el programa, en gran parte también por la difusión realizada "puerta a puerta" con el componente III	difusión no parece haber sido adecuada, dado que solamente un 10 o 15% estaban interesados en el programa, y no es seguro que de estos que se han interesado la mayoría hayan presentado una solicitud, ya que la difusión de información en el momento de implementar el componente III se hizo puerta a puerta, lo que dio resultados. Por ejemplo, en CBBA, de 100 empresas visitadas, la mitad hubieran presentado solicitudes si hubieran podido responder a los criterios.	interés de las empresas son la búsqueda de una mejora de su calidad que tenga como consecuencia un Mercado mas amplio y duradero y como consecuencia mayores beneficios.
II. Development of National Expertise in Management Systems	225 local consultants that will receive training in ISO 9000 management system implementation; and 100 local consultants that will receive training in food safety and handling implementation	List of participants at each training event.	A strong interest exists among local consultants to acquire training in quality and food safety management systems.
FEBRERO 2006			
	REALIZACIONES: Se han realizado, según los informes de seguimiento, unos 20 cursos en total, con un máximo de 25 alumnos. Como la consultora no dispone de datos mas precisos, diremos que aproximadamente 225 consultores/profesionales, han recibido formación en cuatro diferentes temas: "Consultores en SGC NB-ISO 9000"; "Especialista en SGC NB-ISO 9000"; "Especialista en HACCP", y dos cursos fueron impartidos también en SGC en el sector turismo. Por otro lado, a día de hoy, una parte importante de los consultores inscritos en el Calidata tuvieron que seguir algún modulo de cursos de "Consultor" por medio de pago, para formar parte. A día de hoy hay 104 inscritos en Calidata.	OBSERVACIONES: El informe de evaluación recoge testimonios sobre los cursos, así como de la participación obligatoria a módulos de cursos para formar parte de la base de datos.	OBSERVACIONES: Ha habido interés de profesionales y sobre todo de jóvenes profesionales, en seguir cursos de formación, lo que denota la necesidad existente en el país. Una ayuda importante al desarrollo de estos cursos podría haber sido la recomendación de seguir ciertos cursos para ingresar en la base de datos. IBNORCA ha sabido crearse un Mercado de formación en sistemas de gestión de la calidad.

III. Implementing Management Systems in SMEs	75 small and medium enterprises that will have implemented ISO 9000 and 25 companies that will have implemented HACCP through this project	ISO Performance Indicators surveys completed for each participating SME. Reports and payment contracts confirmed by the beneficiary and the Project Director	SMEs are willing to pay 50% of the consultancy costs needed to implement the management systems.
FEBRERO 2006			
	<p>REALIZACIONES: Durante el programa, hasta su cierre en junio del 2006, un SGC habrá sido implantado en 27 empresas, y exclusivamente en lo que se refiere a ISO 9000. El HACCP ha resultado demasiado complicado para ser implantado por la falta de consultores, la falta de expertos en el IBNORCA, principalmente. Por otro lado el HACCP requiere unos dos años de implantación y mayores costos.</p>	OBSERVACIONES: Los consultores que han ayudado a la empresa en la implantación del SGC ISO 9000, realizan un informe mensual a la CNI.	OBSERVACIONES: Esta hipótesis no ha causado problema, sin embargo, hay que subrayar que el proceso es mas caro que 6.000 USD de costumbre.
ACTIVITIES			
1.1 Eight half-day open conferences	- Eight general conferences with 100 participants each for a total of 800	Periodic reports from the Project Director	
1.2 Eight management seminars	- Eight management seminars for a total of 320 SMEs	Evaluation reports	
1.3 Marketing and promotional plan; video production; events; promotional material; and a newsletter	- 25% of the Bolivian SMEs informed about the project and the benefits of quality management systems.	Final evaluation report of the project	
1.4 Design and maintenance of a management information system	- Database in place with 5,000 entries		
FEBRERO 2006			
	No se han realizado ocho conferencias generales, se han realizado sin embargo los siete seminarios en La Paz, Chuquisaca, Potosí, Oruro, Tarija, CBBA y Santa Cruz por un total de unas 1000 personas.		

	<p>Los seminarios de gestión no se han realizado</p> <p>Calcular que el 25% de PyMEs han recibido la información de manera activa (no solo por un folleto), es bastante optimista, si hablamos de información real, con tiempo y adaptada.</p> <p>La base de datos nunca se realizó, se comenzó tarde y sin realmente concederle una prioridad. Por ello, la base de datos a día de hoy se reduce a las empresas que únicamente participan en el programa</p> <ul style="list-style-type: none"> - IBNORCA's instructors are trained and material is developed. 		
<p>2.1 Local expert that will prepare the content of the courses, develop practical case studies and train IBNORCA's instructors to adapt the training service to the specific needs of the project, by focusing on SMEs and the new version of ISO 9000:2000</p> <p>2.2 Training Specialists in ISO 9000:2000</p> <p>2.3 Training Specialists in HACCP</p>	<p>➤ Training 225 consultants in three years, 3 courses per year, one in La Paz, one in Cochabamba and one in Santa Cruz. Each course is designed to train 25 consultants that should attend 8 modules of 24hrs each.</p> <p>- Training 100 consultants in three years as Specialists in HACCP standards implementation. IBNORCA will offer 2 courses per year, one in La Paz and one in Santa Cruz. Each course is designed to train 25 consultants that should attend 5 modules</p>	<p>List of participants and periodic reports from the Project Director</p> <p>Final evaluation report of the project</p>	

FEBRERO 2006			
	REALIZACIONES: <ul style="list-style-type: none"> - Ha habido también una capacitación del personal del IBNORCA, así como la impresión de los materiales y guías didácticas necesarias para impartir cursos - El numero de 225 por ano...necesitamos un registro mayor de participantes y enviar la información - El numero de 100 para HACCP parece optimista, en el pais todavía necesitamos otra ctapa antes del HACCP. 		
3.1 Implement ISO quality management systems in SMEs	- 75 SMEs with quality management systems	Final report from consultants and payment contracts confirmed by the beneficiary and the Project Director	
3.2 Implement HACCP food safety systems in SMEs	- 25 SMEs with HACCP systems in place	Inspection visits undertaken by Project Director	
	FEBRERO 2006		
	- No se ha realizado, se llegara a 27 empresas con SGC y que en una gran mayoría se certificaran (algunas ya lo hacen)		
	- HACCO: Dando la misma razón que mas arriba, el HACCP no se puede implementar de manera tan sencilla.		

A6. Resumen de los informes de seguimiento

Fecha Informe de seguimiento	Actividades Componente I (difusión y concienciación)	Costo (USD)	Actividades Componente II (mejorar y ampliar mercado local)	Costo	Actividades Componente III (implantación SGC)	Costo	Administración (funcionamiento)	Costo	Comentarios
2o semestre 2002	Elaboración de los catálogos ISO 9000 y HACCP y de las modalidades de ejecución del programa. Licitación para impresión a realizar		Diseño de los cronogramas de inicio para los cursos de capacitación: dos cursos en ISO 9000 y uno en HACCP		Invitaciones a Instituciones para conformar el Comité Asesor		Contratación de la Asesora Técnica del proyecto en noviembre 2002		Cronogramas ilegibles; Finanzas no detalladas por componentes; Mala estructuración de los documentos; Poca precisión
	Comienzo de trabajo para licitar la difusión y promoción del programa		Borrador de contratación directa y TDR para UNIT para diseñar los cursos		Reunión de apertura y designación del coordinador del comité asesor el 5 de noviembre 2002				Desde el principio ya se baraja el addendum I para incluir a la CNI, proceso que tarda un año más en realizarse
					Términos de referencia para el trabajo que la CNI realizará para la ejecución del componente III				Objetivo dado al comité asesor: examinar y aprobar los planes empresariales, únicamente
	Costo comp I	0	Costo comp II	0	Costo comp III	0	Costo administración	5733.18	
	Total Costo 2o semestre 02		Total BID	900	Total Local	4833.18			
1er semestre 2003	Impresión de catálogos ISO y HACCP (3000 ejemplares de cada)		Diseño de tres cursos de capacitación por el UNIT: Consultores en SGC NB-ISO 9000:2000; Especialista en SGC NB-ISO 9000:2000; Especialista en Seguridad Alimentaria		Convenio interinstitucional entre IBNORCA y CNI fue elaborado		Honorarios Asesora técnica		Descripción confusa de la realidad, actividades que están teóricamente por finalizar durante tres semestres, o varias impresiones de catálogos...
	Comienzo de impresión de material promocional para el programa (5000 carpetas y 5000 típicos de cada tipo)		Impresión de material para dos cursos		Se prepara el reglamento operativo del componente III		30% honorarios de ejecución y 30% honorarios personal administrativo		
	Comienzo de impresión de boletines bimensuales		Se iniciaron actividades para realizar dos cursos con el UNIT, con docencia internacional				Arrendamiento, comunicación, servicios		
	Página web del programa, preparación				Gastos de difusión del programa				
	Costo comp I	18758 (BID) y 2734.54	Costo comp II	12341 y 51.44	Costo comp III	0	Costos administración	5400 y 7330.45	
Total Costo 1er sem 03			Total BID	36500	Total Local	10116.43			

Fecha informe de seguimiento	Actividades Componente I (difusion y concientizacion)	Costo (USD)	Actividades Componente II (mejorar y ampliar mercado local)	Costo	Actividades Componente III (Implementacion SGC)	Costo	Administracion (funcionamiento)	Comentarios
2o semestre 2003	Impresion de catalogos ISO y HACCP: 3000 ejemplares de cada uno.		Diseño de 3 cursos de consultoria por el UNIT					Se aprueba la modificación 1 al convenio BID-IBNORCA para cooperación por el CNI
	Elaboracion de la pagina web		Impresion de material para dos cursos					6 meses de retraso con la pagina web por consultor (retraso RO)
	Impresion de material promocional		Docencia internacional para dos cursos					Reglamento operativo del programa aprobado en septiembre 2003 para comp III
	Impresion de 4 boletines bimensuales (500 ejemplares cada vez) y su difusion		70 exámenes a nivel nacional para ingresar en el CALIDATA, de los cuales aprobaron 18					
	Seminarios y conferencias en La Paz, CBBA y SC- 447 personas, interes del 10% de las empresas							
Costos		1851.38(BID) y 834.11 (local)		21540.75 (BID) y 14784.12 (local)				
	Costos comp I	2685.49	Costos comp II	36324.87	Costos comp III	0	Costos administracion	4899.67+143 25.92
	58235.95		Total BID	28291.8	Total Local	29944.15		19225.59
	Impresion de 3 boletines bimensuales (500 ejemplares cada vez) y difusion en eventos del IBNORCA. Boletines realizados hasta la fecha: 7		Impresion texto de Gestion de la calidad tomo II		Consultoria C66A en curso		Honorarios asesora tecnica del programa	Demora en presentar Planes empresariales por la contratación puntual de consultores antes de tener los coordinadores CNI...
	Elaboracion de la pagina web del programa		Impresion de guias didacticas para 3 cursos		Contratacion de la coordinadora de La Paz el 16 de junio		30% salario de dir ejec IBNORCA	
1er semestre 2004	Elaboracion de los terminos de referencia para la campaña de sensibilizacion, promocion, y difusion del programa (consultoria externa)		Docencia internacional para 2 cursos (tres modulos), en junio 2004		Consultoria Sta Cruz		Honorarios personal administrativo	300
	Impresion del material promocional del programa y difusion en eventos del IBNORCA		60 consultores en el CALIDATA		Un comité asesor con presentacion de 4 PE el 25 de mayo		Arrendamiento, comunicacion, servicios en tres ciudades	
	Seminarios gerenciales y conferencias: 131 participantes en Chuquisaca, 157 en Potosi, 154 en Tarija, 200 en Oruro. De estas 15% se interesaron en el programa				Base de datos de PYMES comienza: 4 entradas		Gastos de difusion del programa	
	Costos comp I	8968.98 (bid) y 2879.77 (local)		1453.16 (bid) y 22399.24		0		6205.40 (bid) y 14917.45
	Costos comp I	11838.75	Costos comp II	23852.4	Costos comp III		Costos administracion	21122.85
Total Costos 1er sem04		56814	Total BID=	16617.54	Total Local=	40196.46		

Fecha informe de seguimiento	Actividades Componente I (difusión y concientización)	Costo (USD)	Actividades Componente II (mejorar y ampliar mercado local)	Costo	Actividades Componente III (implementación SGC)	Costo	Administración (funcionamiento)	Costo	Comentarios
2o semestre 2004 Solicitud ampliación 12 meses	Impresión de 6 boletines bimensuales del programa y distribución regional y en La Paz		Impresión de guías didácticas		Contratación contable comp III en agosto 2005		Asesoría técnica BNCORCA		Solicitud ampliación 12 meses
			Concluyeron los cursos: 3 de especialista en HACCP y ocho de especialista en ISO 9000 en LPB, CBBA y SC.		Contratación de la coordinadora de SGA Cruz en julio		30% salario de dir ejec Iboreca		Plan para este periodo: 2 conf. abiertas y 2 seminarios gerenciales Comp I reunión hechos en Pando y Beni
			Impresión de 500 guías didácticas relativas a los cursos		Contratación de la coordinadora de CBBA finalizado en junio 2004		Honorarios personal administrativo	300	Plan preveía Curso de consultor (ocho módulos) en 3 ciudades y 2 espec: HACCP realizados, pero no el curso especialista ISO 9000
			70 consultores en el CALIDATA		3 reuniones del Comité Asesor, 16 77 empresas aprobadas, 12		Arrendamiento, comunicación, servicios en tres ciudades		No se puede saber si los cursos hechos son la suma de los anteriores cerrados mas nuevos previstos
							Gastos de difusión del programa		
							CNI Honorarios coordinadora		
		4645.03 (bid) y 1,26 (local)		14706.07 (bid) +8378.59 (loc)		7305.29 (bid) +117.76 (loc)		3688.87 (bid) y 7955.05 (loc)	Plan preveía comp III para 24 empresas
	Costos comp I	4646.29	Costos comp II	23084.86	Costos comp III	7423.05	Costos administración	11643.92	
	Total costos 2o sem 04		Total BID	30345.26	Total Local	16452.66			No se realizó la licitación para la campaña de difusión
			Docencia internacional para dos cursos de SGC en turismo (segundo curso para septiembre). Tres cursos realizados		CA se reunió 3 veces en el semestre, 7 Planes empres. (PE) aprobados				18 meses de trabajo de CNI
1er semestre 2005	Impresión de cinco boletines bimestrales (se imprimieron 2 y faltan 3)		Impresión normas ISO 9000, curso especialista en SGC		Consultor internacional para asesorar a 10 empresas/ Septiembre es la próxima visita				25 PE representan el 50% de lo previsto por el plan 2004.
	Impresión de material promocional 2005 (5000 carpetas, 13 tipos de bálticos a 2500 unidades y 3000 bálticos de 5 tipos)		104 consultores en el CALIDATA		25 empresas aprobadas				
	Difusión del material promocional y de los boletines								
		5720.97 (BID)		5715.84 (BID) y 19143.84 (local)		10118.73 (BID) y 12803.94 (local)		9669.25 (bid) +13231.22	Ninguna PYME en HACOP
	Costos comp I	5720.97	Costos comp II	24859.68	Costos comp III	22922.67	Costos administración	22900.47	
	Total costos 1er sem 05		Total BID	31224.79	Total Local	45179			
	Cierre componente I. Queda por terminar de imprimir 3 boletines bimensuales y difundirlos		Cierre componente II.		27 empresas aprobadas, de 46 que han presentado solicitud formal de participar en el proyecto				Cierre de los componentes I y II en junio 2005 y cierre del III en junio 2006
					Base de datos contiene 7 PYMES (?) (ver base de datos en anexo con todas las empresas participantes)				Contradicción en lo que respecta a la información sobre la base de datos de PYMES