



**EVALUACIÓN INTERMEDIA: PROGRAMA PARA EL
MEJORAMIENTO DEL CONTROL DE CALIDAD EN LAS PEQUEÑAS Y
MEDIANAS EMPRESAS (PYMES)**

PROGRAMA A

**Promoción y expansión de servicios de facilitación para los
sistemas de gestión de calidad ISO 9000 para las pymes.
ATN/MH-7236-pe - Perú**

**Cooperación técnica no reembolsable financiada por
BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO - FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES**

INFORME PRESENTADO POR

ACE, Asesores de Comercio Exterior, S.L.

Serrano, 20 - 4º I. Madrid 28001. SPAIN
Tel: (34 - 91) 435 15 67. Fax: (34 - 91) 435 01 84
E-mail: multilateral@acecomex.com
www.acecomex.com

Diciembre 2003

EVALUACIÓN INTERMEDIA: Programa para el mejoramiento del control de calidad en las pequeñas y medianas empresas (PYMES)

PROGRAMA A

Promoción y expansión de servicios de facilitación para los sistemas de gestión de calidad ISO 9000 para las PYMES. ATN/MH-7236-PE - PERÚ

Cooperación técnica no reembolsable financiada por
BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO – FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES

INDICE

ABREVIATURAS y SIGLAS (Programas A y B).....	3
1. RESUMEN EJECUTIVO DE LA EVALUACIÓN DEL PROGRAMA A	4
2. EVALUABILIDAD	7
3. SUPUESTOS	10
4. EFECTIVIDAD	11
5. EFICIENCIA	17
6. VISIBILIDAD DEL BID y FOMIN	18
7. GESTIÓN DEL PROGRAMA	18
8. SOSTENIBILIDAD	19
9. RECOMENDACIONES.....	20
10. LECCIONES APRENDIDAS	23

ANEXOS

A Matriz del marco lógico

B Lista de documentos consultados

C Lista de personas y entidades contactadas

D Metodología y plan de trabajo (Programas A y B)

E Estructuración de entrevistas con directivos de empresas.
Temas tratados con consultores

F Glosario (Programas A y B)

ABREVIATURAS y SIGLAS (Programas A y B)

ACE	ACE, Asesores de Comercio Exterior, S.L.
A2LA	American Association for Laboratory Accreditation
ARM	Acuerdo de Reconocimiento Multilateral
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
CDI	Centro de Desarrollo Industrial (de SNI)
CE	Comisión Europea
CITE	Centro de Innovación Tecnológica. Ministerio de la Producción
EVO	Oficina de Evaluación (de BID)
FOMIN	Fondo Multilateral de Inversiones
IAAC	Inter-American Cooperation
IAF	International Accreditation Forum
ICONTEC	Instituto Colombiano de Normas Técnicas
ILAC	International Laboratory Accreditation Cooperation
INDECOPI	Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual
ISO	International Organization for Standardization
ODI	Oficina Descentralizada de INDECOPI
ONA	Organismo Nacional de Acreditación
PIB	Producto Interno Bruto
PROMPEX	Comisión para la Promoción de las Exportaciones del Perú
PYMES	Pequeñas y medianas empresas
SAFOBID	Programa de computador para gestión financiera de proyectos BID
SNI	Sociedad Nacional de Industrias

1. RESUMEN EJECUTIVO DE LA EVALUACIÓN DEL PROGRAMA A

Justificación de la existencia del programa A:

El programa A junto con el programa B son parte de la estrategia del BID para apoyar el desarrollo sostenible y la mejora de la competitividad de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) peruanas en los mercados nacionales e internacionales.

El Programa A “**Promoción y expansión de servicios de facilitación para los sistemas de gestión de calidad ISO 9000 para las PYMES.**” (en adelante Programa). financiado por el FOMIN/BID y ejecutado por CDI (Centro de Desarrollo Industrial) es un Programa de apoyo a las PYMES peruanas.

Este programa, contribuye a mejorar la competitividad del tejido empresarial de las PYMES peruanas promoviendo la mejora continua de la calidad mediante la utilización de sistemas de gestión (reconocidos internacionalmente) de la calidad y de evaluación de conformidad. El programa A comenzó el 21 de junio 2001 con la firma del Convenio y terminará a finales de 2004.

Con datos del dominio público¹ es fácil verificar que para la generalidad de los países existe una fuerte correlación entre “el porcentaje de exportaciones en el PIB” y el “numero de empresas certificadas por millón de habitantes”. Asimismo, estudios realizados en Estados Unidos² con valores agregados por grupos sectoriales de empresas, prueban que las empresas que decidieron implantar la norma ISO 9000 mantuvieron desde su certificación la rentabilidad de sus activos (el ROA – Return On Assets). Las empresas que no utilizan los sistemas de gestión de la calidad vieron su ROA disminuir progresiva y drásticamente a lo largo de los años

Por lo tanto, la estrategia de desarrollo de sistemas de gestión de la calidad en las empresas y en particular en las PYMES (las más carentes de apoyo) es muy acertada; el programa A tiene justificación y es pertinente debido al notorio retraso de Perú en este respecto.

Evaluación del programa

La evaluación intermedia ha sido realizada por ACE, Asesores de Comercio Exterior, S.L. a través de la participación de un consultor internacional: Jorge Canossa. Se ha realizado una labor de análisis previo y de documentación, así como entrevistas personales a diversas empresas beneficiarias, a las principales instituciones de apoyo a las PYMES en el país, a una selección de consultores (nacionales e internacionales), y otras partes interesadas en el Programa.

El programa fue evaluado de acuerdo con los criterios seguidamente listados.

- Diseño del proyecto y evaluabilidad
- Supuestos
- Efectividad
- Eficiencia
- Visibilidad del BID y FOMIN

¹ United Nations Statistics Division <http://unstats.un.org> y “The ISO Survey of ISO 9000 and ISO 14001 Certificates” www.iso.org/iso/en/iso9000-14000/pdf/survey12thcycle.pdf

² ISO Management Systems. Julio - agosto 2002. En castellano en “Calidad & Excelencia” CDI-SNI. n° 8-35

- Gestión del programa
- Sostenibilidad

Conclusiones generales

- x En resumen se podrá decir que el diseño del programa (objetivos precisos y alcanzables) ha sido adecuado.
- x Los supuestos del programa podrían ser más completos si se hubiese planteado desde el inicio el árbol de problemas, no obstante eso no perjudicó la gestión del programa.
- x La gestión del programa es altamente satisfactoria lo que se debe a la capacidad de gestión de los responsables en CDI
- x La efectividad y la eficiencia fueron conseguidas: los componentes de "sensibilización" y "formación de directivos de empresas" facilitaron la prestación de los servicios del programa. Simultáneamente se preparó una oferta de buen nivel con las metodologías y personal capacitado para ponerla en práctica.
- x El programa favoreció la visibilidad del BID y FOMIN, su gestión sigue siendo ejemplar
- x En cuanto a la sostenibilidad, el programa permitió que SNI (Sociedad Nacional de Industrias) estableciera una unidad de negocio autónoma y con potencial de desarrollo en materia de sistemas de calidad.

Sin embargo, el programa A está condicionado al reconocimiento internacional de la aplicación de los sistemas de gestión de la calidad lo que a su vez engloba dos ingredientes:

Primero, implica la certificación del sistema de gestión de la calidad de las empresas por entidades acreditadas, esto es, por entidades certificadoras con competencia reconocida para certificar. La competencia de las entidades certificadoras es reconocida por una entidad de acreditación, de este modo la certificadora debe cumplir con determinadas normas internacionales.

Segundo, implica un acuerdo de reconocimiento multilateral de nivel regional (América) o mundial firmado entre el organismo de acreditación nacional (INDECOPI, en Perú) y sus pares en otros países de la región o del mundo. Para ello, el organismo de acreditación nacional deberá satisfacer las condiciones establecidas en normas internacionales específicas.

Consecuentemente, el programa B tiene el propósito de apoyar la realización de aquellas acciones que faciliten el propósito del programa A. Es decir, en el programa B, INDECOPI deberá incrementar la aplicación de normas en las PYMES y establecer acuerdos de reconocimiento multilaterales de los certificados de conformidad en el marco de IAAC, IAF y ILAC.

Recomendaciones

Las principales recomendaciones generales son:

- x Homogenización de manuales del programa: Plantearse para futuros programas la creación de un manual homogéneo para redactar los documentos iniciales del proyecto y los diversos tipos de informes. Así como sintetizar en un único documento de proyecto todos los elementos de diseño, gestión y evaluación de cara a evitar la duplicidad de documentos e informaciones.
- x Mejora de la medición de beneficios: Definir desde el inicio una métrica sencilla para la medición de los beneficios. Esto sería un argumento importante para demostrar la pertinencia del sistema ISO y asimismo identificar motivos para los casos en que las empresas no obtuvieron los beneficios esperados.
- x Consolidación del equipo de Programa. Una interesante medida de apoyo sería la incorporación de la figura de un expertos independientes para promover la certificación de aquellas empresas que implementan el sistema ISO.
- x Mejoras administrativas: Probablemente sería útil para la gestión del programa y futura actuación en este dominio, preparar un contrato tipo para las empresas y otro para los consultores. En el caso de los consultores la norma ISO/DIS 10019 sería una referencia importante.
- x Proporcionar capacitación adicional al personal de la Unidad de gestión del proyecto, (eg "gestión del ciclo del proyecto").).
- x Evitar la duplicidad de esfuerzos con otros programas: Tener en cuenta a la hora de diseñar un proyecto, otros programas o proyectos previstos o en ejecución que traten los mismos temas o temas adyacentes de cara a buscar a la complementariedad de actividades, generando sinergias y evitando duplicar esfuerzos.

Con la aplicación estas acciones y mejoras, el Programa ha de seguir siendo un referente como Programa innovador y práctico de apoyo a PYMES en todo el territorio de Perú, y convertirse en modelo de otros países latinoamericanos.

2. EVALUABILIDAD

El "Manual de evaluación de BID - Oficina de Evaluación (EVO) Marzo 1997" define la "evaluabilidad" de un proyecto de BID, como:

Evaluabilidad

El grado hasta el cual el diseño de un proyecto ha sido definido (en términos de hitos, indicadores y otros parámetros) de tal manera que permita que su posterior evaluación sea posible.

El Manual establece también un tamiz de verificación de evaluabilidad que aplicaremos a este programa en el Cuadro 1.

Cuadro 1 Evaluabilidad del programa A

ÍTEM	REQUISITOS DE EVALUABILIDAD	VERIFICACIÓN
OBJETIVOS		
1	El proyecto se dirige a resolver una necesidad que ya ha sido identificada y analizada.	<p>Si. En el apartado 2.1, el "Memorando de donantes" identifica la necesidad y la analiza sucintamente para la totalidad del proyecto; lo hace en los siguientes términos "... los empresarios del sector [PYMES] perciben que aún no se encuentran suficientemente preparados para enfrentar el desafío de mejorar sus operaciones e incrementar su eficiencia para expandir los mercados tanto interno como externo...".</p> <p>Dados estadísticos no incluidos en los documentos del programa confirman para la generalidad de los países una correlación positiva y nítida entre "el porcentaje de exportaciones en el PIB" y "numero de empresas certificadas por millón de habitantes". Estudios realizados en Estados Unidos con valores agregados por grupos sectoriales de empresas, prueban que las empresas que decidieran implantar a norma ISO 9000 mantuvieran desde su certificación la rentabilidad de sus activos (el ROA – Return On Assets). Las empresas que no aplican los sistemas de gestión de la calidad vieron su ROA disminuir progresiva e drásticamente al largo de los años.</p>
2	Se ha determinado a quienes (involucrado(s)) corresponde el problema o necesidad.	<p>Si, obviamente. Los empresarios del sector [PYMES] son los principales involucrados en el problema y necesidad. Otros operadores económicos están también directa o indirectamente involucrados. A modo de ejemplo, mencionamos las entidades que conforman las infraestructuras de la calidad beneficiarias del programa B y los empresarios que no entran en la categoría de pymes "grandes" (no señalados en los documentos del proyecto) que deberían incentivar la calidad en las PYMES ya que estas son generalmente sus proveedoras de insumos, mercancías y</p>

ÍTEM	REQUISITOS DE EVALUABILIDAD	VERIFICACIÓN
		servicios.
3	Las causas que originan la necesidad han sido identificadas y jerarquizadas	<p>En el mismo apartado 2.1, el "Memorando de donantes" analiza la necesidad a través de: "desconocimiento de los nuevos parámetros de la calidad y requisitos" y "no existencia en el país de condiciones favorables que promuevan normas internacionales o reglamentos técnicos". El apartado 2.1 menciona otra causa directamente ligada con el propósito del programa A, "la dificultad de la mayoría de las PYMES en demostrar conformidad con una gama creciente de normas internacionales" como las ISO 9001.</p> <p>Sería útil para el diseño del programa conocer la causa de las causas, es decir, establecer el árbol de problemas correspondiente al concepto del programa A.</p>
4	Los objetivos a lograr han sido definidos consistentemente.	Si, pero el propósito podría ser más preciso; esto es, podría fijarse como propósito la certificación del sistema de calidad de las empresas y conceder mayores recursos para eso objetivo.
5	Las experiencias adquiridas de operaciones anteriores han sido tomadas en cuenta.	Si. El BID ya patrocinó este tipo de proyecto en otros países de América Latina. No obstante, los documentos compulsados no explicitan "las experiencias adquiridas".
INDICADORES		
6	Las condiciones (físicas, institucionales, económicas y sociales) previas a la ejecución del proyecto han sido descritas.	Si, sumariamente. Los apartados 2.1 a 2.12 del capítulo II "Antecedentes" del Memorando de donantes describen sucintamente aquellas condiciones previas a la ejecución del proyecto.
7	Los datos del año base (o de arranque) previos a la ejecución del proyecto han sido incluidos.	<p>Si, parcialmente. Algunos datos son públicos (por ejemplo el número de empresas certificadas). Otros datos son ligeramente escasos, como el número de consultores y formadores de sistemas de gestión de la calidad que han sido debidamente capacitados.</p> <p>La Unidad Ejecutora del programa presentó estos datos en sus informes de progreso.</p>
8	Si no existen datos del año base, el diseño del proyecto incluye su generación.	Considerando el conocimiento suficiente de los datos de base, el proyecto no incluye su generación. Sin embargo, esos datos serán mas visibles en el curso del proyecto.

ÍTEM	REQUISITOS DE EVALUABILIDAD	VERIFICACIÓN
9	Se incluyen datos del año base, metas u otra evidencia para hacer monitoreo y determinar el logro de los objetivos.	Sí, hay metas objetivas para todos los elementos del marco lógico del proyecto: fin, propósito, componentes y actividades. Para los datos del año base, ver ítem 7.
PRODUCTOS		
10	Los bienes y servicios que el proyecto generará han sido identificados y descritos.	Sí, objetivamente.
11	Se ha previsto una descripción de cuándo y cómo los beneficiarios utilizarán los bienes y servicios generados por el proyecto.	Sí, objetivamente agregada a su descripción.
12	Los beneficios derivados del uso de los bienes y servicios a ser generados por el proyecto han sido identificados.	Sí, aunque indirectamente. La lógica del proyecto presupone que la utilización de los bienes y servicios que el proyecto generará permitirá alcanzar el propósito del proyecto que a su vez se traducirá en beneficios para las PYME – (fin del proyecto).
SUPUESTOS		
13	Los individuos, grupos, instituciones y otras organizaciones que pudieran afectar, positiva o negativamente, la ejecución del proyecto han sido identificados.	En cuanto a los individuos, grupos e instituciones directamente involucrados e identificados en el marco lógico, los documentos preparatorios del proyecto no mencionan otros “actores”. Sin embargo, la Unidad Ejecutora del programa identificó y contactó otras organizaciones que pudieran afectar positivamente la ejecución del proyecto, por ejemplo gremios, grandes empresas peruanas que cuentan con la certificación ISO y entidades del Estado Peruano como fue el caso de CITE-Madera y CITE-Calzado
14	Los elementos que están fuera del control directo de la gerencia del proyecto y que pudieran afectar la viabilidad del proyecto, de sus productos y objetivos han sido identificados y descritos	Si, en el marco lógico.

COMENTARIOS SOBRE LA EVALUABILIDAD

Las verificaciones indicadas en el cuadro 1 muestran que el diseño del proyecto sigue la generalidad del patrón del manual de evaluación de BID aunque lo hace de forma indirecta en algunos componentes.

Sin embargo, sería más beneficioso fundamentar la preparación del proyecto en un árbol de problemas y luego en una de objetivos. Este árbol permitiría confirmar los supuestos del marco lógico y posiblemente avanzar en su identificación.

EVALUABILIDAD. Documentos analizados de la lista del Anexo C

1. Carta Convenio
2. Memorando de donantes
4. Matriz del marco lógico
5. Plan operativo anual
6. Informe semestral de ejecución al 31 de diciembre 2002.
7. Informe semestral de ejecución al 30 de junio 2003
16. Manual de evaluación de BID

3. SUPUESTOS

El Manual de evaluación de BID considera los "**supuestos**" de un proyecto, como:

los problemas que están fuera del control directo de la gerencia del proyecto y que pudieran afectar la viabilidad del proyecto de sus productos y objetivos.

El análisis del árbol de problemas permite elegir los objetivos del proyecto en todos los niveles. Esto es, permite decidir cual es la secuencia de problemas que el proyecto resolverá. Los objetivos o factores externos que se quedan fuera de esta opción son los supuestos correspondientes a cada nivel de objetivos.

Los supuestos están relacionados con los diversos niveles de objetivos. Por ejemplo, los supuestos del propósito (objetivo de segundo nivel) señalan las condiciones adicionales para alcanzar el propósito, a su vez necesarias para la realización del fin del proyecto (objetivo de primer nivel).

Los supuestos de este programa están correctamente discriminados en la matriz del marco lógico, documento que consideramos para evaluar la extensión y validez de los supuestos.

Uno de los supuestos es precisamente la conformación del propósito del Programa B.

SUPUESTOS. Documentos analizados de la lista del Anexo C

- 4. Matriz del marco lógico
- 6. Informe semestral de ejecución al 31 de diciembre 2002.
- 7. Informe semestral de ejecución al 30 de junio 2003

4. EFECTIVIDAD

El Manual de evaluación de BID define “**efectividad**” como:

Grado en el cual un proyecto logró los resultados previstos y, por tanto, alcanzó su propósito y contribuyó a su fin.

Los informes de progreso están bien sistematizados y son muy explícitos sobre el grado de alcance de los logros del programa.

Las entrevistadas con las personalidades involucradas y la documentación pedida y examinada mostraran objetivamente los hechos y datos planteados en aquellos informes. Las entrevistas fueran llevadas a cabo con empresarios de cuatro de las 35 empresas involucradas, con 10 consultores capacitados en el marco del programa y con dos formadores de INCONTEC, organismo contratado para formador.

El cuadro 2 muestra los COMPONENTES, ACTIVIDADES previstas, los correspondientes resultados planeados y alcanzados y su evaluación.

Cuadro 2 Evaluación de la efectividad

ÍTEM	PROPÓSITO. COMPONENTE. ACTIVIDAD	RESULTADOS PLANEADOS (al final del programa)	RESULTADOS ALCANZADOS	EVALUACIÓN
1	PROPÓSITO PYMES peruanas conocen y/o utilizan los sistemas de gestión ISO 9000 como mecanismo de mejoramiento continuo de la calidad	720 PYMES conocen y 80 utilizan la ISO 9000.	35 PYMES implementando su sistema ISO con el Programa OptimISO. 720 PYMES sensibilizadas.	El programa tiene potencial y ha logrado transmitir a las PYMES los beneficios de la implementación de sistemas ISO. Se ha generado un gran interés en la implantación de ISO 9000 en otras empresas
2	1 Sensibilización de PYMES sobre la importancia de los sistemas de gestión ISO 9000 como factor para lograr competitividad.	800 empresarios / ejecutivos de las PYMES comprenden las ventajas y procedimientos de la implantación ISO 9000.	Participación de 1.453 empresarios en conferencias y congreso	Superado el 100% de las actividades planeadas. Las actividades de este componente tienen una evaluación positiva.
3	1.1 Conferencias informativas / congreso ISO 9000 para empresarios y ejecutivos de PYMES.	La Carta Convenio especifica para actividades: 1 congreso; 14 conferencias informativas, incluyendo 5 en ciudades del interior.	24 conferencias informativas de las cuales 5 fueron en provincias (2 en Trujillo, 1 Pisco, 1 Cajamarca, 1 en Chimbote) y las 19 restantes en Lima. Participación de más de 1.400 ejecutivos de 720 PYMES. Se ha llevado a cabo el Primer Congreso 2003.	

ITEM	PROPÓSITO. COMPONENTE. ACTIVIDAD	RESULTADOS PLANEADOS (al final del programa)	RESULTADOS ALCANZADOS	EVALUACIÓN
4	1.2 Visitas a PYME	300 visitas a PYMES.	90 visitas a PYMES.	La estrategia de CDI para administrar el programa y potenciar su sostenibilidad fue la de crear una estructura nuclear, ligera y efectiva de profesionales capacitados y contratar recursos exteriores para actividades transitorias. Así, por ejemplo, para esta actividad se ha contratado a tres consultores formados por el Programa OptimISO para que apoyasen en esta labor de visitas y conferencias informativas a PYMES. CDI mantiene los registros de las visitas. Ver el comentario adicional en el cuadro 3.
5	1.3 Campaña a través de folletos y comunicaciones escritas.	Una campaña de promoción con folletos y medios de prensa;	CDI creo y registró la marca con el propósito de lograr un mejor posicionamiento en el mercado. Los folletos fueron producidos	Los folletos están bien diseñados y su contenido está en línea con los objetivos del programa.
6	1.4 Campaña a través de medios de prensa.		Se ha llevado a cabo. CDI mantiene registros de las entrevista en radio y televisión, noticias de prensa y anuncios publicados.	Se han realizado con satisfacción como se denota de los registros de CDI.
7	1.5 Desarrollo, montaje y mantenimiento de un sistema de soporte de información interactivo (vía Internet).		Sitio Web www.optimiso.org.pe	El sitio Web está bien construido. Tiene calidad grafica y excelente sistematización. Este sitio Web presenta los logotipos de CDI, SNI, FOMIN y BID y enlaces para los sitios Web de estos y otros organismos.

ÍTEM	PROPÓSITO. COMPONENTE. ACTIVIDAD	RESULTADOS PLANEADOS (al final del programa)	RESULTADOS ALCANZADOS	EVALUACIÓN
8	2 Desarrollo de los métodos de consultoría y capacitación en sistemas de gestión ISO 9000 para ser ofrecido a PYMES.	Desarrollo y validación del método de consultoría, sistemas y manuales de capacitación en ISO 9000 para PYMES.	Métodos, sistemas y manuales desarrollados y validados al 100%.	<p>Los métodos, sistemas y manuales están desarrollados, validados al 100% y en utilización. La validación está confirmada por la utilización de los mismos en las consultorías y cursos. CDI promovió la publicación del método de consultoría en la revista "Calidad & Excelencia" de CDI-SNI (numero 8-35 dedicado a ISO 9000 en el siglo XXI). CDI capacitó a 80 ejecutivos/directivos de 35 PYMES en cursos sobre la aplicación de las Normas ISO 9000. Estos cursos tienen una duración total de 128 h. Sería útil para estas empresas obtener del programa servicios adicionales de evaluación independientes de la conformidad de su sistema de gestión de la calidad con la normativa ISO 9000.</p>
9	2.1 Selección de consultores diseñadores para desarrollo de la metodología para PYMES.		Realizado	
10	2.2 Identificación y conformación del equipo del CDI/externo que acompañará el desarrollo de la metodología con los consultores diseñadores.		Realizado	
11	2.3 Desarrollo de la metodología y elaboración de manuales de consultoría y capacitación		Realizado	
12	2.4 Elaboración de materiales de cursos.		Realizado	

ÍTEM	PROPÓSITO. COMPONENTE. ACTIVIDAD		RESULTADOS PLANEADOS (al final del programa)	RESULTADOS ALCANZADOS	EVALUACIÓN
13	2.5	Consulta sobre calidad/aceptación del diseño.		Realizado	
14	3	Formación de consultores y formadores en sistemas de gestión ISO 9000	80 profesionales en Lima y 40 en provincias (entre consultores y formadores) nacionales pasan la prueba final del curso.	3 grupos de consultores formados en Lima. Total de 92 personas. (31 mujeres)	<p>La formación de consultores fue concluida en la capital, aun esta pendiente la formación de consultores en provincias.</p> <p>Los consultores formados están actuando con satisfacción en las empresas y algunos como formadores y conferencistas.</p> <p>Se está realizando el primer curso en provincias, en Trujillo, que cuenta con 20 participantes.</p> <p>Esto curso está siendo llevado a cabo por los consultores peruanos formados en OptimISO con la metodología y materiales desarrollados durante el programa.</p>
15	3.1	Selección de consultores/formadores a ser formados en el proyecto.	Seleccionados	Realizado	En cada uno de los 3 grupos los consultores fueron seleccionados de entre más de 200 curriculum vitae recibidos. Tuvieron que someterse a un proceso de selección que comprendía pruebas psicotécnicas y otras específicas de ISO 9000:2000.

ÍTEM	PROPÓSITO. COMPONENTE. ACTIVIDAD	RESULTADOS PLANEADOS (al final del programa)	RESULTADOS ALCANZADOS	EVALUACIÓN
16	3.2	Ejecución de cursos, talleres y prácticas.	Realizado. CDI llevó a cabo el curso-taller de formación de formadores con una duración de 33 horas. Participaron 19 consultores formados en los grupos 1 y 2.	
17	3.3	Evaluación de participantes.	Realizado. De las 92 personas formadas en Lima, 80 fueron aprobadas.	
18	3.4	Certificación de participantes por el proyecto.	Realizado.	

Cuadro 3 Efectividad. Comentarios adicionales

ÍTEM CUADRO 2	COMENTARIO
4	<p>Nota del informe semestral de progreso 30 junio 2003.</p> <p>"El Programa planteó una meta de 800 empresarios sensibilizados y 200 capacitados, esto nos da una proporción de cuatro sensibilizados por cada uno capacitado, esta cifra no se corresponde con la realidad, ya que la proporción es de 15 a 20 empresas sensibilizadas por una que ingresa al programa, <i>es por este motivo que vamos (CDI) a continuar con el dictado de estas conferencias hasta cumplir con la meta de capacitación.</i> Estas conferencias informativas se complementan con las visitas a PYMES para lo cual se han contratado a tres consultores preparados por el Programa".</p> <p>"La sensibilización es importante pero no es suficiente, es por ello que esta labor de difusión de la ISO 9000 que se realiza con los empresarios debe ser complementada con visitas a las organizaciones a fin de culminar el proceso que se inicia en las Conferencias".</p>

COMENTARIO FINAL SOBRE LA EFECTIVIDAD DE PROGRAMA

La evaluación llevada a cabo y los datos obtenidos confirman que el programa se ha desarrollado eficientemente. La afirmación del evaluador se sustenta sobre los siguientes puntos:

- La efectividad queda demostrada con los datos mostrados en el cuadro anterior asimismo podemos decir que la sensibilización tuvo efectos positivos.
- La metodología fue aplicada y confirmada a lo largo del proceso.
- Los consultores formados en el programa apoyan a las empresas involucradas en el mismo y algunos actúan adicionalmente como formadores y ponentes en el marco del programa.

EFFECTIVIDAD. Documentos analizados de la lista del Anexo C

1. Carta Convenio.
2. Memorando de donantes.
4. Matriz del marco lógico.
6. Informe semestral de ejecución al 31 de diciembre 2002.
7. Informe semestral de ejecución al 30 de junio 2003.
9. Formación de consultores y formadores de gestión de la calidad ISO 9000. Manual.
10. Curso para empresarios. Manual.
11. OptmilISO. Lista de empresas participantes.
12. OptmilISO. Curso formación de consultores. Lista de participantes.
13. OptimISO. Servicio de consultoría. Informes de visita.
14. OptmilISO. Prospecto
15. "Calidad & Excelencia" revista de CDI-SNI. Numero 8-35 dedicado a ISO 9000 en el siglo XXI.

5. EFICIENCIA

El Manual de evaluación de BID define "**eficiencia**" como:

El grado hasta el cual se ejecutaron, administraron y organizaron las actividades de un proyecto de una manera apropiada al menor costo posible para rendir los productos y/o componentes esperados.

Este programa ya completó muchos de los componentes esperados: Se produjo un completo proceso de sensibilización, promoviendo así la visibilidad pública del programa,

además se logró una alta participación de empresas en el programa, lo que ha resultado esencial para logra y mantener la sostenibilidad del mismo.

Los costos siguen siendo los presupuestados. Durante la ejecución del programa CDI logró generar recursos y aplicarlos en las actividades. Asimismo, destacamos el aprendizaje de los consultores trabajando en equipo en las empresas involucradas en el programa.

6. VISIBILIDAD DEL BID y FOMIN

Las iniciativas de las Instituciones de Ayuda al desarrollo requieren una visibilidad clara, para favorecer la difusión de la información a los beneficiarios y a la sociedad civil. La visibilidad de proyectos financiados por terceros se manifiesta, esencialmente con los beneficiarios directos o indirectos y los medios de comunicación, en todas las interfases del proyecto.

La difusión se hace por medio de informes, ruedas y comunicados de prensa, página Web, publicaciones, productos y servicios generados por el proyecto, entre otros.

Este aspecto no está considerado en la Carta Convenio ni en documentos adyacentes.

Las iniciativas para lograr la visibilidad del BID realizadas exclusivamente por los beneficiarios de los proyectos podrían generar una imagen institucional “no deseada y poco precisa” de la institución y de sus políticas/programa. Para evitarlo esta situación sería recomendable plantear la política de visibilidad de BID desde la preparación del proyecto.

El programa A cuidó de los aspectos de visibilidad de BID y FOMIN. Sus folletos, sitio Internet, anuncios de prensa, manuales, tarjetas y otros medios portan los logotipos y/o nombre de aquellas instituciones.

7. GESTIÓN DEL PROGRAMA

La gestión del programa A tiene aspectos muy positivos de los cuales destacamos:

Un estructura humana central, ágil y efectiva para administrar el programa así como la alternativa de contratar recursos exteriores para actividades transitorias lo que potencia la sostenibilidad de sus servicios.

La buena capacitación profesional del personal de la unidad de gestión y su orientación para los objetivos del programa.

Existencia de instrumentos metodológicos adecuados para la organización interna del programa, de los que destacamos:

- El software de administración financiera SAFOBID producido por iniciativa de BID que simplifica la elaboración de informes financieros para la Institución
- La adopción de la metodología del marco lógico en todos los modelos de informes de progreso que facilita el monitoreo del programa.

La Unidad de Gestión dispone de archivos bien organizados tanto en papel como en versión electrónica lo que mejora la búsqueda de información y la comunicación interna.

Por tanto con estos recursos humanos y materiales la unidad de gestión es efectiva y eficientemente manejada.

La administración operativa y logística del programa está totalmente respaldada por los ingresos del programa y de CDI-SNI lo que indicia un buen potencial de sostenibilidad.

GESTIÓN DEL PROGRAMA. Documentos analizados de la lista del Anexo C

1. Carta Convenio.
- 4 Matriz del marco lógico.
- 5 Plan operativo anual. CDI – SNI.
- 6 Informe semestral de ejecución al 31 de diciembre 2002.
- 7 Informe semestral de ejecución al 30 de junio 2003.
- 8 Relación de registros. Archivo físico y archivo electrónico.

8. SOSTENIBILIDAD

La “sostenibilidad” está definida, por ejemplo, en el Manual de gestión del ciclo de proyecto de Comisión Europea – EuropeAid, como:

La probabilidad que el flujo de beneficios continúe después de que se agote la financiación del donante.

En este programa, los beneficios para las PYMES peruanas se traducen en una mayor competitividad como resultado de la aplicación de sistemas de gestión de la calidad.

Asimismo ha quedado patente que el flujo de prestación de servicios eficientes de apoyo a la implantación de sistemas de gestión de la calidad en las PYMES está íntimamente

ligado con el desarrollo competitivo. Para lograr ese objetivo de competitividad, el CDI ejecutó las siguientes acciones:

Mediante las actividades de “sensibilización”, “formación de directivos de empresas” servicios de información en Internet y otros, el CDI prestó los servicios del programa.

Simultáneamente, CDI preparó una oferta de buen nivel con las metodologías y personal cualificado para poner el programa en práctica.

CDI estableció en SNI una unidad de negocio, ligera y autónoma y con buen potencial de desarrollo en los temas de la calidad.

Otra demostración de la potencial sostenibilidad de OptimISO es el hecho del Curso de Formación de Consultores que se está actualmente llevando a cabo por los consultores peruanos formados en OptimISO con la metodología y materiales desarrollados durante el programa. en la ciudad de Trujillo.

No obstante, como se indicó en el capítulo 3 “Supuestos” el potencial de desarrollo y de sostenibilidad del programa A depende también de los logros del programa B, en particular del acuerdo de reconocimiento multilateral de nivel regional (América) o mundial firmado sobre el tema de certificación de sistemas de gestión de la calidad entre el organismo de acreditación nacional (INDECOPI, en Perú) y sus pares en otros países de la región o del mundo.

9. RECOMENDACIONES

Cuadro 6 Recomendaciones (repite los puntos más relevantes y susceptibles de mejora de los capítulos anteriores y añade algunas sugerencias)

ITEM	RECOMENDACIÓN
Diseño del proyecto y evaluabilidad	
1	Crear en el BID un manual no solo para evaluar sino también para redactar los documentos iniciales del proyecto y varios tipos de informes de modo que se homogeneicen los procesos de trabajo
2	Sintetizar en un único documento de proyecto todos los elementos de diseño, gestión y evaluación. Incluir el análisis de beneficiarios y partes interesadas; árbol de problemas y árbol de soluciones; línea base del programa; indicadores; marco lógico; plan de trabajo. Evitar la duplicidad de documentos e informaciones (Carta Convenio, Memorando de donantes Matriz del marco lógico)
3.	Revisión y actualización del Marco Lógico, indicadores y verificadores y adecuarlos a las variaciones de entorno para integrar esas modificaciones en los objetivos y en las estrategias del programa
Supuestos	
4	Completar los supuestos a partir del diseño del actual árbol de problemas. Armonizar los otros documentos del proyecto.

ÍTEM	RECOMENDACIÓN
Efectividad	
5	<p>Podría ampliarse el propósito del programa añadiendo “con beneficios” a su expresión ... y 80 utilizan la ISO 9000 con beneficios sensibles”.</p> <p>Consecuentemente, sería necesario definir desde el inicio una métrica sencilla para la medición de los beneficios. Esto sería un argumento importante para demostrar la pertinencia del sistema ISO y asimismo identificar motivos para los casos en que las empresas no obtuvieren los beneficios esperados.</p>
6	<p>Promover servicios de evaluación independiente de la conformidad del sistema de gestión de la calidad con la normativa ISO9000 (Servicios prestados por auditor exterior a la empresa) para las empresas participantes como mecanismo impulsor de la certificación en aquellas que implementan el sistema ISO.</p>
7	<p>Para los consultores es importante tener acceso a la información más actual y en español de los temas de la normalización y evaluación de conformidad, asunto que el programa B prevé resolver.</p>
Visibilidad	
8	<p>Plantear la política de visibilidad de BID desde la preparación del proyecto. Las iniciativas dirigidas a logra la visibilidad de BID y realizadas exclusivamente por los beneficiarios de los proyectos podrían generar una imagen que no estuviese en línea con la filosofía del BID.</p>
Gestión del programa	
9	<p>Probablemente sería útil para la gestión del programa y futura actuación en este dominio, preparar un contrato tipo para las empresas y otro para los consultores. En el caso de los consultores la norma ISO/DIS 10019 sería una referencia importante.</p> <p>Una buena medida de BID sería la de fomentar la capacitación del personal de la unidad de gestión sobre la “gestión del ciclo del proyecto”.</p>
Sostenibilidad	
10	<p>Garantizar el funcionamiento y adecuada ejecución del programa B como medio para favorecer e impulsar las operaciones y actividades del programa A.</p> <p>Asimismo se debe tener en cuenta que los logros del programa A dependen en gran medida de:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Del desarrollo de la utilización de normas en relaciones contractuales, gubernamentales o privadas. - De la suscripción por INDECOPI de acuerdos de reconocimiento multilaterales de los certificados de conformidad en el marco de IAAC, IAF y ILAC.

ÍTEM	RECOMENDACIÓN
Otras verificaciones y recomendaciones	
11	<p>Tener en cuenta a la hora de diseñar un proyecto, otros programas o proyectos previstos o en ejecución que traten los mismos temas o temas adyacentes de cara a buscar a la complementariedad de actividades, generando sinergias y evitando duplicar esfuerzos. Conocemos que, al menos, el "Programa de cooperación y asistencia técnica UE-CAN en materia de calidad" de la Comisión Europea, presentemente en ejecución para todos los países de la Comunidad Andina de Naciones que tiene actividades idénticas a los presentes programas A y B de BID.</p>

10. LECCIONES APRENDIDAS

Los resultados del Programa A son altamente satisfactorios, el evaluador ha encontrado muy positivo el desarrollo del mismo, consideramos que las causas de este éxito son las siguientes:

LECCIONES APRENDIDAS		
Nº	ENTORNO DE APLICACION	COMENTARIOS Y PARTICULARIDADES
1	Diseño de Programas	El proyecto fue bien diseñado desde su inicio. Con objetivos precisos, bien definidos y alcanzables, no obstante el evaluador considera que son bastante ambiciosos
2	Diseño de Programas	Producto – Creación de un producto bien estructurado: metodologías y personal cualificado para poner el programa en práctica
3	Estrategia	El CDI está cumpliendo con los compromisos contraídos en el Convenio
4	Estrategia	CDI ha entendido el funcionamiento del mercado de los servicios de apoyo a la creación de sistemas de gestión de la calidad en las PYME peruanas y ha aplicado el concepto de las 4 P
5	Estrategia	Precio – precios y plazos de pago adecuados a la capacidad financiera de las PYMEs peruanas
6	Operación	Una adecuada capacidad de gestión de los responsables del Programa, los recursos asignados son suficientes y con alta especialización, lo que ha favorecido la ejecución.
7	Operación	Exitosos proceso de sensibilización empresarial mediante una campaña intensiva de promoción del programa - Mediante las actividades de "sensibilización", "formación de directivos de empresas" servicios de información en Internet y otros, que tuvieron alta repercusión en las empresas.

ANEXO A

Matriz del marco lógico

MATRIZ DEL MARCO LÓGICO (TC-000729)			
Programa A: "Promoción y expansión de servicios de facilitación para los sistemas de gestión de calidad ISO 9000 para las PYMES"			
RESUMEN NARRATIVO DE OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
FIN			
Incrementar la competitividad de las PyMEs peruanas a través del uso de las normas ISO 9000 y de un sistema de evaluación de la conformidad reconocido internacionalmente.	x Competitividad de PYMES incrementada.	x Estadísticas nacionales de industrias.	
PROPÓSITO			
PyMEs peruanas conocen y/o utilizan los sistemas de gestión ISO 9000 como mecanismo de mejoramiento continuo de la calidad.	x Número de PYMES que como consecuencia del proyecto conocen y/o utilizan los sistemas de gestión ISO 9000.	x Listado total de PyMEs que reciben servicios para la implantación de los sistemas de gestión ISO 9000 como consecuencia del proyecto.	x El Programa B logra su objetivo. x Condiciones macroeconómicas de apertura y competitividad se mantienen estables para la industria de productos y servicios, en particular para las PyMEs.
COMPONENTES			
1. Sensibilización de PyMEs sobre la importancia de los sistemas de gestión ISO 9000 como factor para lograr competitividad.	x 800 empresarios / ejecutivos de PyMEs comprenden las ventajas y procedimientos de la implantación ISO 9000.	x Listado de participantes en las actividades de inducción. x Encuestas a empresarios sobre su conocimiento de los sistemas ISO 9000 luego de las actividades de sensibilización.	x La mayor parte de los empresarios sensibilizados buscan servicios de capacitación y/o consultoría para la implementación de los sistemas de gestión de calidad.
2. Desarrollo de los métodos de consultoría y capacitación en sistemas de gestión ISO 9000 para ser ofrecidos a PyMEs.	x Sistema y manuales de consultoría y capacitación en ISO 9000 para PyMEs desarrollados y validados.	x Documentación (manuales) producida.	x Existe capacidad técnica entre los consultores para realizar este trabajo a los costos que el proyecto puede afrontar.
3. Formación de consultores y formadores en sistemas de gestión ISO 9000	x 80 profesionales en Lima y 40 en provincias (entre consultores y formadores) nacionales pasan la prueba final del curso.	x Listados de asistencia al entrenamiento. x Evaluaciones de los consultores / entrenadores.	x Fuertes demandas para servicios de consultoría y capacitación por parte del sector PyMEs

MATRIZ DEL MARCO LÓGICO (TC-000729) Programa A: "Promoción y expansión de servicios de facilitación para los sistemas de gestión de calidad ISO 9000 para las PYMES"			
RESUMEN NARRATIVO DE OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
ACTIVIDADES			
1.1 Conferencias informativas / congreso ISO 9000 para empresarios y ejecutivos de PyMEs		x Listado de asistentes a las conferencias / congreso.	x La situación económica de las PyMEs les permite asumir la inversión para participar en estas actividades.
1.2 Visitas a PyMEs		x Registro de empresas visitadas.	x Las PyMEs permiten el acceso a sus instalaciones para ser visitadas.
1.3 Campaña a través de folletos y comunicaciones escritas		x Reporte de comunicaciones enviadas.	
1.4 Campaña a través de medios de prensa.		x Archivo de artículos publicados.	
1.5 Desarrollo, montaje y mantenimiento de un sistema de soporte de información interactivo (vía Internet).			
2.1 Selección de consultores diseñadores para desarrollo de la metodología para PyMEs.		x Curriculum vitae de los postulantes. x Evaluación de cada uno de los postulantes.	x Existe capacidad técnica entre los consultores para realizar este trabajo a los costos que proyecto puede afrontar.
2.2 Identificación y conformación del equipo del CDI / externo que acompañará el desarrollo de la metodología con los consultores diseñadores.		x Curriculum vitae de los profesionales convocados.	x Los profesionales convocados tienen tiempo para participar del desarrollo.
2.3 Desarrollo de la metodología y elaboración de manuales de consultoría y capacitación		x Diagrama de Gantt del proyecto ejecutado.	
2.4 Elaboración de materiales de cursos.		x Diagrama de Gantt del proyecto ejecutado.	
2.5 Consulta sobre calidad / aceptación del diseño.		x Diagrama de Gantt del proyecto ejecutado.	

MATRIZ DEL MARCO LÓGICO (TC-000729)			
Programa A: "Promoción y expansión de servicios de facilitación para los sistemas de gestión de calidad ISO 9000 para las PYMES"			
RESUMEN NARRATIVO DE OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
3.1 Selección de consultores / formadores a ser formados en el proyecto.		X Evaluaciones de los 120 consultores / formadores seleccionados.	X Se logra identificar potenciales consultores / formadores.
3.2 Ejecución de cursos, talleres y prácticas.		X Listado de asistencia de los consultores / formadores a las actividades de formación.	X Consultores / formadores cumplen con sus responsabilidades en el entrenamiento.
3.3 Evaluación de participantes.		X Reporte final evaluación de los consultores / formadores.	
3.4 Certificación de participantes por el proyecto.		X Registro de certificados otorgados por el CDI.	

ITEM	RUBRO	USD FOMIN	USD SNI (CDI)
1.	Sensibilización PyMEs	118,900	15,000
2.	Desarrollo de Métodos de Consultoría para PyMEs	128,000	41,000
3.	Formación de Consultores y Formadores en ISO 9000	217,160	87,440
4.	Administración Operativas y Logística		197,640
5.	Evaluaciones	20,000	
6.	Auditoria	7,000	
7.	Imprevistos	20,000	10,000
	TOTAL	511,060	351,080

ANEXO B

Lista de documentos consultados

ÍTEM DESCRIPCIÓN

DOCUMENTOS PARA ADMINISTRACIÓN DEL PROGRAMA B (jerarquizados según su grado de generalidad)

- 1 Carta Convenio, entre la República de Perú y el Banco Interamericano de Desarrollo. Cooperación técnica no reembolsable no. ATN/MH-7236-PE. Programa para el mejoramiento del control de calidad en las pequeñas y medianas empresas.
- 2 Memorando de donantes. PERÚ. Programa para el mejoramiento del control de calidad en las pequeñas y medianas empresas. TC-00-07-02-9. Documento del Banco Interamericano de Desarrollo – Fondo Multilateral de Inversiones.
- 3 Términos de referencia para la consultoría de evaluación intermedia. Programa para el mejoramiento del control de calidad en las pequeñas y medianas empresas. Programa A. Programa para el mejoramiento del control de calidad en las pequeñas y medianas empresas.
- 4 Matriz del marco lógico. Programa A. Promoción y expansión de servicios de facilitación para los sistemas de gestión de la calidad ISO 9000 para las PYMES.
- 5 Plan operativo anual. CDI – SNI. Programa ATN/MH-7236-PE.
- 6 Informe semestral de ejecución al 31 de diciembre 2002. Programa ATN/MH-7236-PE. CDI – SNI.
- 7 Informe semestral de ejecución al 30 de junio 2003. Programa ATN/MH-7236-PE. CDI – SNI.
- 8 OptimISO – relación de registros. Tablas de archivos (carpetas) existentes en el "Organismo ejecutor" y relacionados con la gestión del programa A. Archivo físico y archivo electrónico.

DOCUMENTOS PÚBLICOS GENERADOS POR EL PROGRAMA

- 9 Formación de consultores y formadores de gestión de la calidad ISO 9000. Manual. OptimISO.
- 10 Curso para empresarios. Manual. OptimISO.
- 11 OptimISO. Lista de empresas participantes. Nombre; contacto; dirección; distrito; teléfono; fax; e-mail; web; rubro.
- 12 OptimISO. Curso formación de consultores. Lista de participantes. Apellidos; nombres; empresa; e-mail; teléfono.
- 13 OptimISO. Servicio de consultoría. Informes de visita.
- 14 OptimISO. Prospecto.
- 15 "Calidad & Excelencia" revista de CDI-SNI. Numero 8-35 dedicado a ISO 9000 en el siglo XXI.

DOCUMENTOS DE REFERENCIA Y SUPORTE

- 16 Manual de evaluación de BID Banco Interamericano de Desarrollo. Oficina de Evaluación (EVO). Marzo 1997. www.iadb.org/cont/evo/ovedocs.htm
- 17 Project Cycle Management Handbook. European Commission. EuropeAid. Cooperation Office. Version 2.0. March 2002.

ÍTEM DESCRIPCIÓN

- 18 Manual de Gestión del Ciclo de Proyecto. Comisión Europea – EuropeAid. Marzo 2001.
http://europa.eu.int/comm/europeaid/evaluation/methods/PCM_Manual_ES-march2001.pdf
- 19 Facilitando la competitividad empresarial en Latinoamérica y el Caribe mediante las normas ISO del sistema de gestión. Steve Wilson; O. Maizza-Neto. Conferencia BID-FOMIN. 2000.

NORMAS Y GUÍAS INTERNACIONALES

- 20 ISO 9000:2000. Sistemas de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario.
- 21 ISO 9001:200. Sistemas de gestión de la calidad.
- 22 ISO 9001 for Small Businesses. What to do. Joint publication by ISO (International Organization for Standardization) and the International Trade Centre. Geneva. 2002.
- 23 ISO/DIS 10019. Guidelines for the selection of quality management system consultants and use of their services

ANEXO C

Lista de entidades y personas contactadas. Programa A

Banco Interamericano de Desarrollo

Paseo de la Republica 3245 Piso 13. Lima 27

Web: www.iadb.org

PERSONAS CONTACTADAS

Odette Zamalloa P. Especialista Sectorial

CDI Centro de Desarrollo Industrial – SNI Sociedad Nacional de Industrias

Los Laureles 365. San Isidro - Lima

Web: www.optimiso.org.pe

PERSONAS CONTACTADAS

Luis Tenorio Puentes	CDI – Director Ejecutivo
Estuardo Castañeda	OptimISO. Coordinador del Programa
Mónica Ruth Velásquez Gonzales	OptimISO. Ingeniera
Luís Gonzales Ugaz	OptimISO. Ingeniero

FORMADORES

ICONTEC Instituto Colombiano de Normas Técnicas

Avenida Benavides 1242 San Antonio Miraflores. Lima 18

Web: www.icontec.org.co

PERSONAS CONTACTADAS

Olga Lucía Ortiz Sierra	Gerente General
Yuri Revilla	Asesor Comercial

EMPRESAS

AMFA VITRUM S.A. Fabrica de envases de vidrio de uso farmaceutico y afines

Calle Marcos Farfán 3459. Independencia

PERSONAS CONTACTADAS

Lucia Trujillo Liñán	Gerente General
Norma Peña Echevarría	Gerente de Ventas
Cesar Paredes Tarazona	Gerente de Planta
Juan Murcia Niño	Director Técnico

INDUSTRIAS NIKO S.A.

Avenida Juan Pablo Fernandini 996. Breña

PERSONAS CONTACTADAS

Cesar Rivero Devescovi Director Gerente

MECÁNICA SAN MIGUEL S.A. Fabricación de repuestos y reparación de equipos

Avenida La Paz 1532 San Miguel – Lima

PERSONAS CONTACTADAS

Oscar Chahar Gil Gerente General

TECNOGAS S.A. Gas carbónico. Oxígeno. Hielo seco. Nitrógeno

Avenida Argentina 1630. Callao

PERSONAS CONTACTADAS

Alberto Choy Gerente General

Mario Choy Gerente Comercial

CONSULTORES

Albero Fernandez

Alicia Meza

Gabriel Mennel

Gabriela Gonzales

Gladis Arias

Ivan Jeri

Javier Cortez

Juan Carlos Orellano

Kathia Rolando

Luz Aurora Diaz

ANEXO D

Metodología y plan de trabajo (Programas A y B)

Programa:

- x Programa A: Promoción y expansión de servicios de facilitación para los sistemas de gestión de calidad ISO 9000 para las PYMES
- x Programa B: Fortalecimiento del Entorno Nacional de Normalización y Acreditación.

Experto: El experto Jorge Canossa, miembro del equipo consultor de ACE, realizó la presente evaluación intermedia de los programas A y B,

Lugar y Duración: Misión en el país del 6 de noviembre a 5 de diciembre de 2003 (Perú-Lima), complementada con el estudio previo de información remitida por las agencias ejecutoras y refinamiento final de los informes técnicos en España.

Metodología La metodología aplicada fue la establecida en líneas generales en los términos de referencia para esta consultoría – documento de la lista de documentos consultados - ANEXO B

Actividades:

En particular, el experto llevó a cabo las siguientes tareas:

1. Análisis de los documentos disponibles y relacionados con el programa y preparación de cuestionarios para las entrevistas.
2. Realización de entrevistas estructuradas de acuerdo con las cuestiones ya estudiadas.
3. Análisis de los datos obtenidos.
4. Elaboración del plan del informe basada en los documentos de referencia y soporte (lista de documentos consultados en ANEXO B).
5. Redacción de la primera versión del borrador del informe y clarificación de cuestiones complementarias.
6. Presentación del primer borrador del informe a ACE y Unidad Coordinadora del Programa para comentarios.
7. Análisis de los comentarios de la Unidad Coordinadora. Redacción de la segunda versión del borrador.
8. Envío de la segunda versión del borrador a ACE.

9.

Cuadro D1 Calendario de trabajo

DÍAS	AGENDA
Noviembre 6	Reunión en las Oficinas de CDI para revisar documentación y entrevistarse con personal involucrado en el desarrollo del proyecto.
7	Reunión con INDECOPI para revisar documentación y entrevistarse con personal involucrado en el desarrollo del proyecto.
10 - 15	Reuniones con PYMES beneficiarias, entrevistas con los consultores y formadores.
17 - 21	Reuniones con INDECOPI y preparación del borrador del informe.
24 - 27	Preparación del borrador del informe. Recopilación de datos complementarios. Entrevista con representante del BID.
Diciembre 1-5	Preparación del borrador del informe final y presentación a los Oficiales del BID y representantes de CDI e INDECOPI para observaciones y recomendaciones.
5	Informe final revisado y adaptado con las opiniones de las Agencias Ejecutoras y del BID.
10-12	Refinamiento del informe en ACE.
12	Envío del informe final al Oficial del BID en Washington.

ANEXO E

ESTRUCTURACIÓN DE ENTREVISTAS CON DIRECTIVOS DE EMPRESAS

Datos generales de la empresa

Denominación.
Numero de empleados.
Ventas anuales.
Principales productos fabricados.
Exportaciones.

Adhesión al programa

Vía por la que conocieron el programa.
Fecha de adhesión al programa.
Motivación de adhesión al programa.

Métodos y resultados de la aplicación del normativo ISO 9000

Productos o servicios de la empresa condicionados por su conformidad con normas y/o regulaciones.
Conocimiento y práctica del normativo ISO 9000 con antelación al programa.
Trabajo aplicado en la aplicación del sistema de gestión de la calidad (personas*meses).
Dificultades internas y externas en la implantación del sistema de gestión de la calidad.
Aspectos críticos en la implantación de la Norma ISO 9001
Impacto del sistema en los servicios, productos y desempeño de la empresa.
Auditoria interna del sistema de gestión de la calidad y perspectivas de certificación.

Opinión sobre el soporte de OptimISO - CDI

Capacitación de los directivos de la empresa.
Desempeño de los consultores.
Desempeño de OptimISO – CDI.
Auditorias internas.

Opinión sobre las infraestructuras nacionales de la calidad

Normalización, acreditación, metrología, certificación e información.

TEMAS TRATADOS CON LOS CONSULTORES

Experiencia profesional con anterioridad al programa.
Actividad profesional base. Disponibilidad para la consultoría.
Opinión sobre la aplicación de la metodología diseñada en el marco del proyecto.
Dificultades de las empresas para adhesión al programa e implantación del sistema de gestión de la calidad.
Promoción de las Normas ISO 9000 en las PYMES.
Actualización y desarrollo profesional de los consultores.

Opinión sobre las infraestructuras nacionales de la calidad: normalización, acreditación, metrología, certificación y información.

ANEXO F

Glosario (Programas A y B)

Se adoptaran las definiciones del Manual de evaluación de BID. Para los términos no considerados en el glosario de BID, se transcriben las definiciones del “Manual de Gestión del Ciclo de Proyecto” de Comisión Europea – EuropeAid.

Referencias

- (a) Manual de evaluación de BID
- (b) Manual de Gestión del Ciclo de Proyecto. Comisión Europea – EuropeAid
- (c) ISO 9000:2000. Sistemas de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario

REF.	TERMO	DEFINICIÓN
(b)	Actividades	Acciones (y medios) que se llevarán a cabo / suministrarán para producir los resultados. Resumen lo que el proyecto ejecutará.
(b)	Árbol de objetivos	Representación en forma de diagrama de las relaciones “medio-fin” de las intervenciones del proyecto propuesto, planificados de manera lógica basándose en el análisis de problemas.
(b)	Árbol de problemas	Representación en forma de diagrama de un situación negativa con sus causas y efectos.
(b)	Beneficiarios	<p>Quienes se benefician de una u otra manera de la ejecución del proyecto. Se pueden destacar distintos grupos :</p> <p>Asociados del proyecto/Beneficiarios directos: los que benefician de fondos de apoyo por parte de la CE para gestionar el diseño y la ejecución de un proyecto. Suelen ser ministerios, organismos responsables de la ejecución, etc.;</p> <p>Beneficiarios intermediarios: los que benefician del proyecto para mejorar la prestación de servicios a favor del / los grupo(s) meta(s), p. ej. « el personal necesario para una extensión agrícola que se benefician de medidas de capacitación para mejorar el suministro de sus servicios de asesoría hacia de los miembros femeninos y masculinos de hogares de agricultores»</p> <p>Grupo(s) meta(s): grupo / entidad que el proyecto afectará positivamente a nivel del objetivo específico y con el que el proyecto trabajará muy de cerca, e inversamente. Se trata, por ejemplo, de « los miembros femeninos y masculinos de los hogares de explotaciones agrícolas » ;</p> <p>Beneficiarios finales: los que, más allá de los grupos metas, benefician del proyecto a largo plazo a nivel de la sociedad o de un sector de manera amplia, por ejemplo, los « niños » tras el incremento de los gastos relativos a la salud y a la educación, los « consumidores » tras unas mejores producción y comercialización agrícolas, o el « estado » tras el aumento de las ganancias de la exportación mediante unas mejores producción y comercialización agrícolas.</p>

REF.	TERMO	DEFINICIÓN
(b)	Ciclo de proyecto	El ciclo de proyecto sigue la vida de un proyecto desde la idea inicial hasta su terminación. Facilita una estructura que permite garantizar la consulta de las partes interesadas y el establecimiento de las decisiones claves, las necesidades de información y las responsabilidades en cada etapa. Así se pueden tomar las decisiones claves en cada fase del proyecto. Se apoya en la evaluación para aprovechar las enseñanzas y utilizarlas en el diseño de programas y proyectos futuros.
	Componentes	ver Resultados
(a)	Datos del año base	Datos que describen la situación del problema identificado antes de la intervención de un proyecto.
(a)	Efectividad	Grado en el cual un proyecto logró los resultados previstos y, por tanto, alcanzó su propósito y contribuyó a su fin.
(a)	Eficiencia	El grado hasta el cual se ejecutaron, administraron y organizaron las actividades de un proyecto de una manera apropiada al menor costo posible para rendir los productos y/o componentes esperados.
(a)	Evaluabilidad	El grado hasta el cual el diseño de un proyecto ha sido definido (en términos de hitos, indicadores y otros parámetros) de tal manera que permita que su posterior evaluación sea posible.
(b)	Evaluación	Evaluación periódica de la efectividad y de la eficiencia, del impacto, de la sostenibilidad y de la pertinencia de un proyecto en el ámbito de los objetivos establecidos. Se suele efectuar un examen independiente del contexto, de los objetivos, de los resultados, de las actividades y de los medios utilizados con vistas a sacar enseñanzas de la experiencia para orientar las decisiones futuras.
(b)	Factibilidad	Permite comprobar si los objetivos del proyecto pueden cumplirse realmente.
	Fin	Ver objetivos globales
(b)	Hipótesis	Factores exteriores que pueden influir en el progreso o el éxito del proyecto, pero fuera del control directo de la gestión del proyecto. Constituyen la cuarta columna del marco lógico y suelen ser formuladas en forma positiva, p. ej. «reforma de procedimientos penales aplicados con éxito».
(a)	Indicador	La especificación cuantitativa y cualitativa para medir el logro de un objetivo.
(b)	Indicadores objetivamente verificables	Indicadores mensurables que señalarán si se han logrado o no los objetivos en cada uno de los niveles superiores del marco lógico. Los IOV sirven de base para el diseño de un sistema de monitoreo adecuado.

REF.	TERMO	DEFINICIÓN
(b)	Marco lógico	Matriz que presenta la lógica de intervención, los indicadores objetivamente verificables, las fuentes de verificación del proyecto, y las hipótesis.
(b)	Método del marco lógico	Metodología para la planificación, la gestión y la evaluación de programas y proyectos que implica el análisis de partes interesadas, de problemas, de objetivos y de estrategias, así como la preparación de la matriz del marco lógico y de los calendarios de las actividades y de los recursos.
(b)	Objetivo	Finalidad de un proyecto o programa. En su sentido genérico, se refiere a las actividades, los resultados, el objetivo específico, y los objetivos globales.
(b)	Objetivo específico	Objetivo central del proyecto en términos de beneficios sostenibles para el / los grupo(s) meta(s). El objetivo específico también tendría que expresar los beneficios equitativos para las mujeres y los hombres. Sólo debería haber un objetivo específico. El objetivo específico se alcanza mediante el cumplimiento de los resultados.
(b)	Objetivos globales	[Los objetivos globales] explican porque el proyecto es importante para la sociedad, en términos de beneficios a plazo más largo para los beneficiarios finales y de beneficios más amplios para otros grupos. También permiten asegurar que el programa cumpla con las políticas regionales / sectoriales del gobierno / organizaciones involucradas y de la CE, y con las metas políticas de la cooperación con la CE. El objetivo específico no alcanzará los objetivos globales por sí mismo (sólo contribuye a la realización de los objetivos globales). Se necesita que los demás programas y proyectos así como otros factores fuera del control del proyecto también contribuyan.
(b)	Partes interesadas	Individuo, grupo de personas, institución o empresa que tenga un vínculo con el proyecto / programa. Pueden afectar o ser afectadas – directa o indirectamente, positiva o negativamente – por el proceso y los resultados de los proyectos o programas. Se suele considerar varios subgrupos.
	Propósito	Ver “Objetivo específico”
(b)	Resultados	« Productos » de las actividades realizadas que, en su conjunto, supondrán la realización del objetivo específico, o sea en cuanto los grupos metas empiecen a conseguir los beneficios sostenibles.
(c)	Sistema de gestión de la calidad	Sistema de gestión para dirigir y controlar una organización no que respecta a la calidad.
(b)	Sostenibilidad	Probabilidad que el flujo de beneficios continúe después de que se agote la financiación del donante.
	Supuestos	Ver “Hipótesis”