



**INFORME DE EVALUACION INTERMEDIA DEL PROGRAMA SOBRE  
SISTEMAS DE GESTIÓN DE CALIDAD Y GESTIÓN AMBIENTAL, E  
IMPLEMENTACIÓN DE SISTEMAS DE SEGURIDAD ALIMENTARIA  
EN LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA**

**ATN / MH-7704-VE**

**PROGRAMA CALIDAD PYME**

**FONDO PARA LA NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN DE  
CALIDAD**

**FONDONORMA**

Versión 3

**GABRIEL SCHNEIDER – GERMÁN PRAT**

**Febrero de 2005**



## Índice

<b>I. INTRODUCCIÓN</b>	<b>4</b>
<b>II. SIGLAS</b>	<b>5</b>
<b>III. ANTECEDENTES</b>	<b>6</b>
<b>IV. OBJETIVO DE LA EVALUACIÓN INTERMEDIA</b>	<b>11</b>
<b>V. FUNCIONAMIENTO DEL PROGRAMA</b>	<b>13</b>
1. Organización y Procedimientos	13
2. Ejecución Financiera del Programa	24
3. Seguimiento de Auditorías Externas	26
<b>VI. METODOLOGÍA DE LA EVALUACIÓN</b>	<b>28</b>
<b>VII. EVALUACIÓN DEL MARCO NORMATIVO – CONTRATO –</b>	<b>30</b>
<b>EVALUACIÓN DEL COMPONENTE I – INCREMENTO DEL</b>	
<b>VIII. CONOCIMIENTO DE LAS PYMES RESPECTO DE LA IMPORTANCIA DE</b>	<b>31</b>
<b>LOS ESTÁNDARES INTERNACIONALES</b>	
1. Objetivo del Componente	31
2. Ejecución de Actividades y Cumplimiento de Metas	31
3. Conclusión de la Evaluación del Componente I	34
<b>IX. EVALUACIÓN DEL COMPONENTE II – ENTRENAMIENTO DE</b>	<b>36</b>
<b>CONSULTORES Y AUDITORES EXTERNOS</b>	
1. Objetivo del Componente	36
2. Ejecución de Actividades y Cumplimiento de Metas	36
3. Conclusión de la Evaluación del Componente II	41
<b>X. EVALUACIÓN DEL COMPONENTE III – IMPLEMENTACIÓN DE</b>	<b>43</b>
<b>SISTEMAS DE GESTIÓN DE CALIDAD, AMBIENTAL Y HACCP EN PYMES</b>	
1. Objetivo del Componente	43
2. Ejecución de Actividades y Cumplimiento de Metas	43
3. Conclusión de la Evaluación del Componente III	50
<b>XI. EVALUACIÓN DEL COMPONENTE IV– FORTALECIMIENTO</b>	<b>52</b>
<b>INSTITUCIONAL DE FONDONORMA</b>	
1. Objetivo del Componente	52
2. Ejecución de Actividades y Cumplimiento de Metas	52
3. Conclusión de la Evaluación del Componente IV	55



<b>EVALUACIÓN DEL PROGRAMA SOBRE SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA</b>	
<b>XII. CALIDAD Y GESTIÓN AMBIENTAL, E IMPLEMENTACIÓN DE SISTEMAS</b>	<b>56</b>
<b>DE SEGURIDAD ALIMENTARIA EN LA PYME</b>	
1. Objetivos del Programa	56
2. Desempeño del Programa	56
3. Conclusión de la Evaluación del Programa	87
<b>XIII. EVALUACIÓN DEL FONDO PARA LA NORMALIZACIÓN Y</b>	<b>88</b>
<b>CERTIFICACIÓN DE CALIDAD – FONDONORMA –</b>	
1. Perfil, Experiencia y Participación de FONDONORMA	88
2. Desempeño de FONDONORMA	89
3. Conclusión de la Evaluación de FONDONORMA	92
<b>XIV. EVALUACIÓN DE LA CONFEDERACIÓN DE INDUSTRIAS VENEZOLANAS</b>	<b>94</b>
<b>– CONINDUSTRIA –</b>	
1. Perfil, Experiencia y Participación de CONINDUSTRIA	94
2. Desempeño de CONINDUSTRIA	95
3. Conclusión de la Evaluación de CONINDUSTRIA	99
<b>XV. CONCLUSIONES</b>	<b>100</b>
<b>XVI. RECOMENDACIONES</b>	<b>102</b>
<b>XVII. ANEXOS</b>	<b>106</b>
1. Listado de Personas Entrevistadas	107
2. Metodología de Evaluación	108
3. Presupuesto y Ejecución Presupuestaria	120
4. Formulario de Encuesta a Consultores	124
5. Formulario de Encuesta a Empresarios	129



## I. INTRODUCCIÓN

Este documento presenta el informe de Evaluación Intermedia del Programa CALIDAD PYME, o según consta en el Convenio de Cooperación Técnica, Programa Sobre Sistemas de Gestión de Calidad y Gestión Ambiental, e Implementación de Sistemas de Seguridad Alimentaria en la Pequeña y Mediana Empresa ejecutado por Fondo para la Normalización y Certificación de Calidad – FONDONORMA.

El presente documento se estructura de la siguiente manera: En el Capítulo II encontramos la lista de Siglas utilizadas en el documento, en el Capítulo III se encuentran los Antecedentes que dan origen al Programa, en el Capítulo IV los Objetivos de la Evaluación Intermedia, en el Capítulo V se describe, en términos generales, el Funcionamiento del Programa, en el Capítulo VI presentamos la metodología que se utilizó en la evaluación, los Capítulos VII, VIII, IX, X y XI contienen, respectivamente, la evaluación efectuada al Convenio y a cada uno de los componentes del mismo, con un detalle de sus objetivos y su nivel de concreción, las actividades ejecutadas en relación a las previstas, etc. En el Capítulo XII se encuentra la evaluación realizada al Programa en su conjunto, a partir de la evaluación del desempeño de cada uno de los componentes, del impacto del programa, de sus niveles de eficiencia y eficacia, etc. Los capítulos XIII y XIV contienen la evaluación efectuada a las unidades ejecutoras del programa, FONDONORMA y CONINDUSTRIA. A modo de corolario, en los Capítulos XV y XVI se presentan las conclusiones extraídas de la evaluación en cada uno de los niveles y una serie de recomendaciones orientadas a promover un mejor desempeño de uno o varios de sus Componentes, del Programa en su conjunto y de las Unidades Ejecutoras como administradoras del mismo. El contenido central del documento se complementa con cinco Anexos, en los cuales se encuentra un listado de las personas con las cuales se mantuvieron entrevistas durante la misión, la Metodología de Evaluación, el Presupuesto, la Ejecución Presupuestaria y los Saldos y los formularios de encuesta aplicados.

Es importante destacar que las opiniones vertidas en el presente documento son de exclusiva responsabilidad de los consultores responsables de la presente evaluación.

Los consultores desean agradecer el apoyo y colaboración recibido durante la ejecución de los trabajos, por parte de la Representación del BID en Venezuela, de todo el equipo del FONDONORMA y CONINDUSTRIA, y finalmente, a todos los empresarios, trabajadores, consultores, auditores y formadores que colaboraron en el buen desempeño de la misión.



## II. SIGLAS

**BID:** Banco Interamericano de Desarrollo

**CAF:** Confederación Andina de Fomento

**CONINDUSTRIA:** Confederación de Industrias Venezolanas

**CONINPYME:** Programa de CONINDUSTRIA y el BID / FOMIN de apoyo a la PYME.

**FOMIN:** Fondo Multilateral de Inversiones

**FONACYT:** Fondo Nacional para la Ciencia, Tecnología e Innovación

**FONDONORMA:** Fondo para la Normalización y Certificación de Calidad

**FUNDEI:** Fundación Educación e Industria

**HACCP:** Análisis de Riesgo en Puntos Críticos de Control

**INCONTEC:** Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación

**ISO:** Organización Internacional para la Estandarización

**OE:** Organismo Ejecutor del Programa - FONDONORMA

**ONG:** Organización No Gubernamental

**PAIPYME – PARD:** Programa de Asistencia a las PYMEs financiado por la Cámara Petrolera de Venezuela

**PYMEs:** Pequeñas y Medianas Empresas

**SDE:** Servicios de Desarrollo Empresarial

**SGC:** Sistema de Gestión de Calidad

**SIG:** Sistema de Información Gerencial

**UG:** Unidad Gerenciadora del Componente III – CONINDUSTRIA

**UNIT:** Instituto Uruguayo de Normas Técnicas



### III. ANTECEDENTES

El Banco Interamericano de Desarrollo, BID, en su carácter de administrador del Fondo Multilateral de Inversiones FOMIN desarrolló con el Fondo para la Normalización y Certificación de la Calidad – FONDONORMA –, el Programa denominado: Programa Sobre Sistemas de Gestión de la Calidad y Gestión Ambiental, e Implementación de Sistemas de Seguridad Alimentaria en la Pequeña y Mediana Empresa.

La razón que ha justificado a FONDONORMA el fomentar este Programa, está relacionada entre otros, con los siguientes factores:

- Con la importancia de este sector PYME en la generación de empleo, y en la producción nacional.
- Con la apertura económica, la cual ha generado la necesidad de que los empresarios dirijan sus esfuerzos hacia la búsqueda de nuevas alternativas, que los lleve a ser altamente competitivos en los mercados internacionales.
- Con el desconocimiento que tienen la mayoría de las PYMEs, con relación al impacto positivo que generan la implementación de sistemas de gestión de calidad y de gestión ambiental.
- Con la escasez y alto costo de profesionales expertos en la implementación y en la certificación de sistemas de gestión bajo normas internacionales.

El Objetivo General del Programa:

“Lograr una mayor competitividad de la pequeña y mediana empresa (PYMEs) de Venezuela mediante el uso de sistemas ISO 9000, ISO 14000 y evaluación por análisis de riesgos en puntos críticos de control (HACCP)”.

Los Objetivos Específicos del Programa son:

- (i) concientizar al personal de las PYME sobre la importancia de aplicar procedimientos administrativos y operativos orientados a la evaluación y el cumplimiento de los requisitos acordados con los compradores nacionales e internacionales;
- (ii) capacitar a los auditores y consultores con el fin de ampliar la capacidad técnica y la oferta del mercado de los servicios técnicos; y
- (iii) prestar asesoría técnica a las empresas que participen en el establecimiento de sistemas de control de calidad y del medio ambiente bajo un esquema de *financiamiento compartido*.

Para lograr estos objetivos, el Programa incluye Componentes que son comunes a otros programas del Cluster ISO:

- Sensibilización y promoción
- Capacitación de consultores, formadores y auditores
- Implementación de ISO

Además, este proyecto suma componentes particulares:

- Fortalecimiento Institucional y configuración del Sistema de Información de Gestión (SIG).

El principal instrumento de diseño del Programa, monitoreo y evaluación del mismo es el marco lógico, que resume los objetivos antes expuestos y los componentes necesarios para lograr esos objetivos.



**Cuadro N° 1 - Resumen del Marco Lógico**

COMPONENTES	ACTIVIDADES	EJECUTOR	SUPUESTOS
<b>Componente 1.</b> <b>Incremento de la concientización de gerentes de PYMEs sobre ISO 9000, ISO 14000 y / o Sistemas HACCP.</b> Incremento de la concientización de PYMEs respecto a la importancia de la gestión de sistemas de estándares sobre la mejora en la competitividad	12 Conferencias sobre ISO 9000 / ISO 14000, con 80 participantes cada una, a organizarse en 6 ciudades (7 en el Año 1 y 5 en el Año 2).	FONDONORMA	Las PYMEs están interesadas en incrementar la competitividad y en el valor de los cursos ejecutados por FONDONORMA.
	3 Conferencias sobre la importancia de Sistemas HACCP, con 30 participantes cada una, a organizarse en 6 ciudades (1 en el Año 1 y 2 en el Año 2).	FONDONORMA	
	12 Seminarios, de 24 horas de duración, de Entrenamiento Técnico para 300 PYMEs, divididas en grupos de 25, que requieran sistemas ISO y / o HACCP (4 para cada Año).	FONDONORMA	
	Ejecución de pre-diagnósticos a 90 PYMEs.	FONDONORMA	
<b>Componente 2.</b> <b>Desarrollo de la Oferta Local de Expertos en ISO 9000, ISO 14000 y Sistemas HACCP.</b> Creación de la oferta local de consultores entrenados disponibles para la consultoría nacional en ISO y para entrenar al mercado, capaces de trabajar con PYMEs en el diseño y desarrollo de sistemas de gestión.	Entrenar a 120 Consultores como especialistas en ISO 9000:2000	FONDONORMA	Los consultores están dispuestos a pagar el precio de mercado por los cursos de entrenamiento comprehensivo.
	Preparar a 60 Auditores Externos en ISO 9000, en 3 grupos de 20 personas cada uno.	FONDONORMA	
	Preparar a 20 Auditores Internos en ISO 9000, en 1 grupo.	FONDONORMA	
	Instruir a 60 Consultores en Sistemas de Gestión Ambiental para convertirlos en especialistas en implementación de ISO 14001 en 3 grupos de 20 personas cada uno.	FONDONORMA	
	Preparar a 60 Auditores Externos en ISO 14000, en 3 grupos de 20 personas cada uno.	FONDONORMA	
	Preparar a 20 Auditores Internos en ISO 14000, en 1 grupo.	FONDONORMA	
	Entrenar a 60 Consultores en Seguridad alimentaria como especialistas en implementación de estándares HACCP en 5 grupos de 15 personas cada uno.	FONDONORMA	
	Preparar a 30 Auditores Externos en HACCP, en 2 grupos de 15 personas cada uno.	FONDONORMA	
	Preparar a 10 Auditores Internos en HACCP.	FONDONORMA	



COMPONENTES	ACTIVIDADES	EJECUTOR	SUPUESTOS
<b>Componente 3.</b> <b>Apoyo a la Implementación de Sistemas de Gestión a través de Matching Grants.</b> Atender la información clave, idoneidad y limitaciones financieras de las PyME para implantar sistemas ISO.	Co-Financiamiento de asistencia a 20 PYMEs para la implementación de ISO 9000.	FONDONORMA, a través de CONINDUSTRIA	Existe una demanda, por parte de las PYMEs, de Sistemas de Gestión si existe la posibilidad de un subsidio a la demanda.
	Co-Financiamiento de asistencia a 15 PYMEs para la implementación de ISO 14000.	FONDONORMA, a través de CONINDUSTRIA	
	Co-Financiamiento de asistencia a 15 PYMEs para la implementación del Sistema HACCP.	FONDONORMA, a través de CONINDUSTRIA	
<b>Componente 4.</b> <b>Fortalecimiento Institucional de FONDONORMA.</b> Construir capacidad en FONDONORMA de proveer servicios de apoyo a la competitividad de las PYMEs.	Financiamiento de Servicios de Consultaría para el desarrollo del Plan Estratégico.	FONDONORMA	El comercio internacional y el acceso a mercados regionales e internacionales es una meta de las PYMEs.  El conocimiento de las barreras técnicas al comercio es necesario para los negocios entre las PYMEs.
	Acuerdo de Asistencia Técnica entre FONDONORMA y UNIT de Uruguay para la transferencia de productos desde este último y el uso de entrenadores de corto plazo que deberán viajar a Venezuela desde Uruguay	FONDONORMA	
	Entrenamiento de 4 personas de FONDONORMA como facilitadores en las conferencias de concientización.	FONDONORMA	
	Entrenamiento de 2 personas de FONDONORMA como entrenadores en HACCP.	FONDONORMA	
	Configuración del Sistema de Información de Gestión del Proyecto.	FONDONORMA	
	Financiamiento de la actualización y creación de nuevo material y equipo necesarios para el eficiente desempeño de FONDONORMA.	FONDONORMA	

A continuación, se presentan los indicadores y medios de verificación previstos en el marco lógico del Proyecto, para alcanzar el objetivo específico de cada una de las actividades del Programa.



**Cuadro N° 2 - Indicadores y Medios de Verificación del Marco Lógico**

COMPONENTES	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN
<b>Componente 1.</b> <b>Incremento de la concientización de gerentes de PYMEs sobre ISO 9000, ISO 14000 y / o Sistemas HACCP.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1030 Participantes entienden las ventajas y procedimientos para la implementación de sistemas de gestión.</li> <li>• 300 Gerentes de PYMEs se introducen a los sistemas de gestión por medio de los seminarios técnicos</li> <li>• 90 PYMEs cuentan con pre-diagnóstico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Base de datos y Sistema de Información del Proyecto, formularios completados por los participantes de seminarios y conferencias, demanda de materiales de curso y folletos.</li> </ul>
<b>Componente 2.</b> <b>Desarrollo de la Oferta Local de Expertos en ISO 9000, ISO 14000 y Sistemas HACCP.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 240 Consultores entrenados en la implementación de Sistemas de Gestión.</li> <li>• 150 consultores entrenados como Auditores Externos.</li> <li>• 50 Consultores entrenados como Auditores Internos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Base de datos y Sistema de Información del Proyecto, evaluaciones de los cursos y Diplomas entregados.</li> </ul>
<b>Componente 3.</b> <b>Apoyo a la Implementación de Sistemas de Gestión a través de Matching Grants.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 50 PYMEs implementan sistemas ISO y / o HACCP.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Base de datos y Sistema de Información del Proyecto, Estudio de mercado de CONINDUSTRIA y FONDONORMA</li> </ul>
<b>Componente 4.</b> <b>Fortalecimiento Institucional de FONDONORMA.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El personal de FONDONORMA está entrenado para manejar el sistema de entrenamiento por el personal de UNIT.</li> <li>• Acuerdo de Asistencia Técnica entre FONDONORMA y UNIT de Uruguay para la transferencia de productos desde este último y el uso de entrenadores de corto plazo que deberán viajar a Venezuela desde Uruguay.</li> <li>• 4 Facilitadores son entrenados para dirigir las actividades de concientización.</li> <li>• 2 Facilitadores son entrenados en la ejecución del programa de HACCP.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Registro de PYMEs e instituciones usando o solicitando información sobre estándares, certificaciones ISO realizadas por FONDONORMA, registro y sistema de seguimiento de consultores.</li> </ul>

El día 5 de Diciembre de 2001 el Comité de Donantes aprueba el Programa y el 24 de enero de 2002 se firma el convenio ATN / MH-7704-VE entre FONDONORMA y el BID / FOMIN. A partir de esta fecha se inician las actividades previas al lanzamiento del programa, como ser la designación de los representantes de FONDONORMA ante el BID, la designación del Director del Programa, la contratación del personal, la adquisición del mobiliario y equipo, etc.



El día 17 de Julio de 2002, dio cumplimiento a las Condiciones Previas al Primer Desembolso, y el día 18 de Julio de ese mismo año, el BID declaró la elegibilidad total para desembolsos de esta operación, con lo cual se dieron las condiciones necesarias para dar inicio a la ejecución de las actividades previstas. Así, el día 23 de Julio de 2002 se produce el primer desembolso, previéndose la realización del último para el 23 de Julio de 2005.



#### IV. OBJETIVO DE LA EVALUACIÓN INTERMEDIA

##### *Objetivo General*

El objetivo general de la evaluación intermedia:

“Revisar el desarrollo del Programa según los objetivos e indicadores establecidos en el Memorando de Donantes / Marco Lógico, y según lo dispuesto en los planes operativos anuales, con el fin de retroalimentar la gestión del Organismo Ejecutor y como información para el BID / FOMIN para la revisión de políticas y planeación de nuevos programas similares apoyados por el Banco de manera que se comprenda como mejorar el diseño e implementación de proyectos”.

##### *Objetivos Específicos*

Los Objetivos Específicos de la Evaluación Intermedia del Programa Sobre Sistemas de Gestión de Calidad y Gestión Ambiental, e Implementación de Sistemas de Seguridad Alimentaria en la Pequeña y Mediana Empresa ATN / MH-7704-VE son:

1. Revisión de Cumplimiento del Contrato.
2. Análisis del alcance de objetivos y metas y de la realización de actividades de cada Componente.
3. Análisis de la relevancia, cobertura, focalización, impacto, eficiencia, sostenibilidad y transparencia del Programa en su conjunto.
4. Evaluación del desempeño de las Unidades Ejecutoras a través del análisis del diseño y metodología de ejecución de las actividades, de la gestión financiera y administrativa y del seguimiento de actividades y control de calidad.
5. Informe de Conclusiones y Recomendaciones sobre cada uno de los aspectos de análisis.

##### *Producto a Entregar*

El Consultor deberá entregar informes con resumen ejecutivo y soportes detallados como productos relacionados con la evaluación intermedia del Programa, en cumplimiento de los objetivos definidos en el “**Memorándum de Donantes**” y su **Marco Lógico** el cual define por cada componente del programa los objetivos, indicadores, medios de verificación y supuestos:

- i. Concientización de las PYME del país
  - a) Cobertura del mercado
  - b) Efectividad de la inscripción al programa



- c) Efectividad en la inducción a los empresarios
  - d) Eficiencia en la aplicación de recursos para la concientización
- ii. Capacitación de la oferta
  - a) Cobertura del mercado de docentes, auditores y consultores
  - b) Efectividad de la formación a docentes, auditores y consultores
  - c) Eficiencia de los recursos empleados para el fortalecimiento de oferta de especialistas
  - d) Sostenibilidad financiera de las firmas y personas especialistas
- iii. Implementación de sistemas de calidad y del medio ambiente
  - a) Impacto tecnológico de la implementación del SGC y SGA.
  - b) Impacto comercial de la implementación del SGC y SGA.
  - c) Impacto financiero de la implementación del SGC y SGA.
  - d) Sostenibilidad financiera del SGC y SGA.
- iv. Componentes del proyecto, para lo cual el consultor habrá que considerar los objetivos, indicadores, medios de verificación y supuestos especificados en el documento de Proyecto.
- v. Informe que determine la eficiencia del Organismo Ejecutor en cuanto a la administración de los recursos financieros y técnicos.
- vi. Informe comparativo del desempeño del Programa con otros programas similares a nivel nacional e internacional (dentro y fuera del Cluster ISO), como referencia para adoptar prácticas exitosas de los casos analizados.
- vii. Finalmente, debe presentar las conclusiones y recomendaciones para el mejor desarrollo del Programa por parte del OE y para retroalimentar al FOMIN.
- viii. Todos los informes serán dirigidos a la Representación del Banco en el país sede del Programa a evaluarse y al Coordinador del Cluster ISO del FOMIN en Washington.



## V. FUNCIONAMIENTO DEL PROGRAMA

### V.1 Organización y Procedimientos

#### *Marco Institucional*

El Marco institucional del Programa está compuesto por:

- **Una Dirección Ejecutiva**, que pertenece al Organismo Ejecutor del proyecto – FONDONORMA –, y que tiene las funciones de supervisión de la Unidad Coordinadora y soporte técnico del programa.
- **Una Unidad Coordinadora**, al interior de FONDONORMA, compuesta por un Director, un Especialista en Capacitación, un Asistente Administrativo y un Soporte Administrativo Financiero.
- **Una Unidad de Gerenciamiento de Implementación de Sistemas**, llevado a cabo por CONINDUSTRIA institución que, por medio de un convenio firmado con FONDONORMA, es la encargada de gestionar las implementaciones involucradas en el Componente III.
- **Un Comité Asesor**, encargado de establecer los canales adecuados de coordinación entre FONDONORMA y CONINDUSTRIA, estará integrado por personal de estas dos instituciones junto con representantes de Programa FONACYT.

*Gráfico N° 1 – Estructura Institucional del Programa*

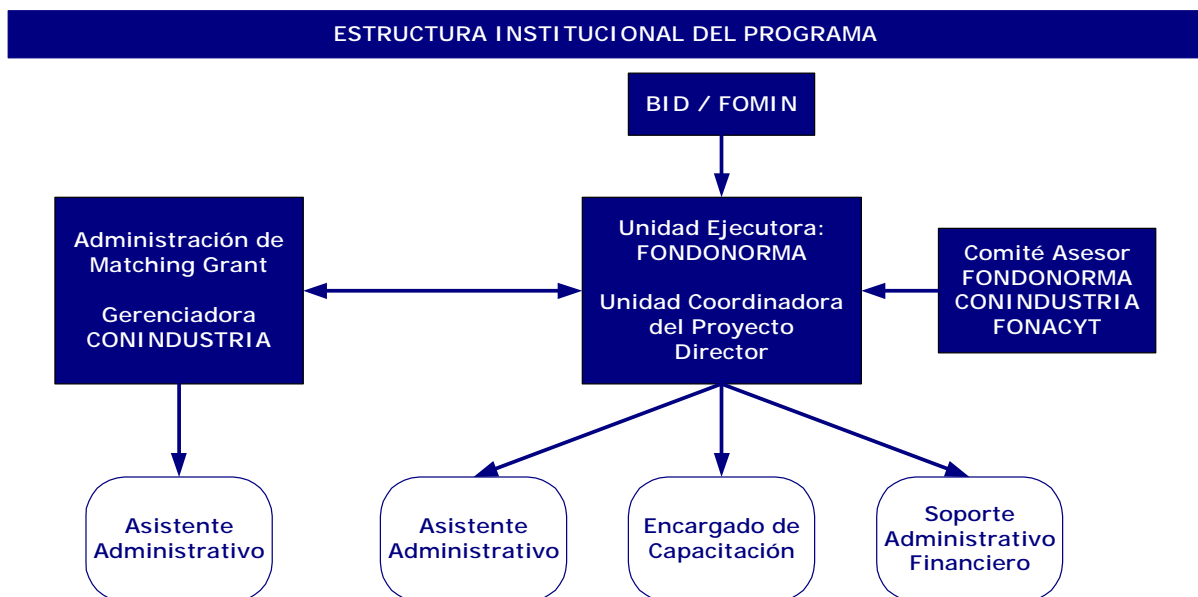
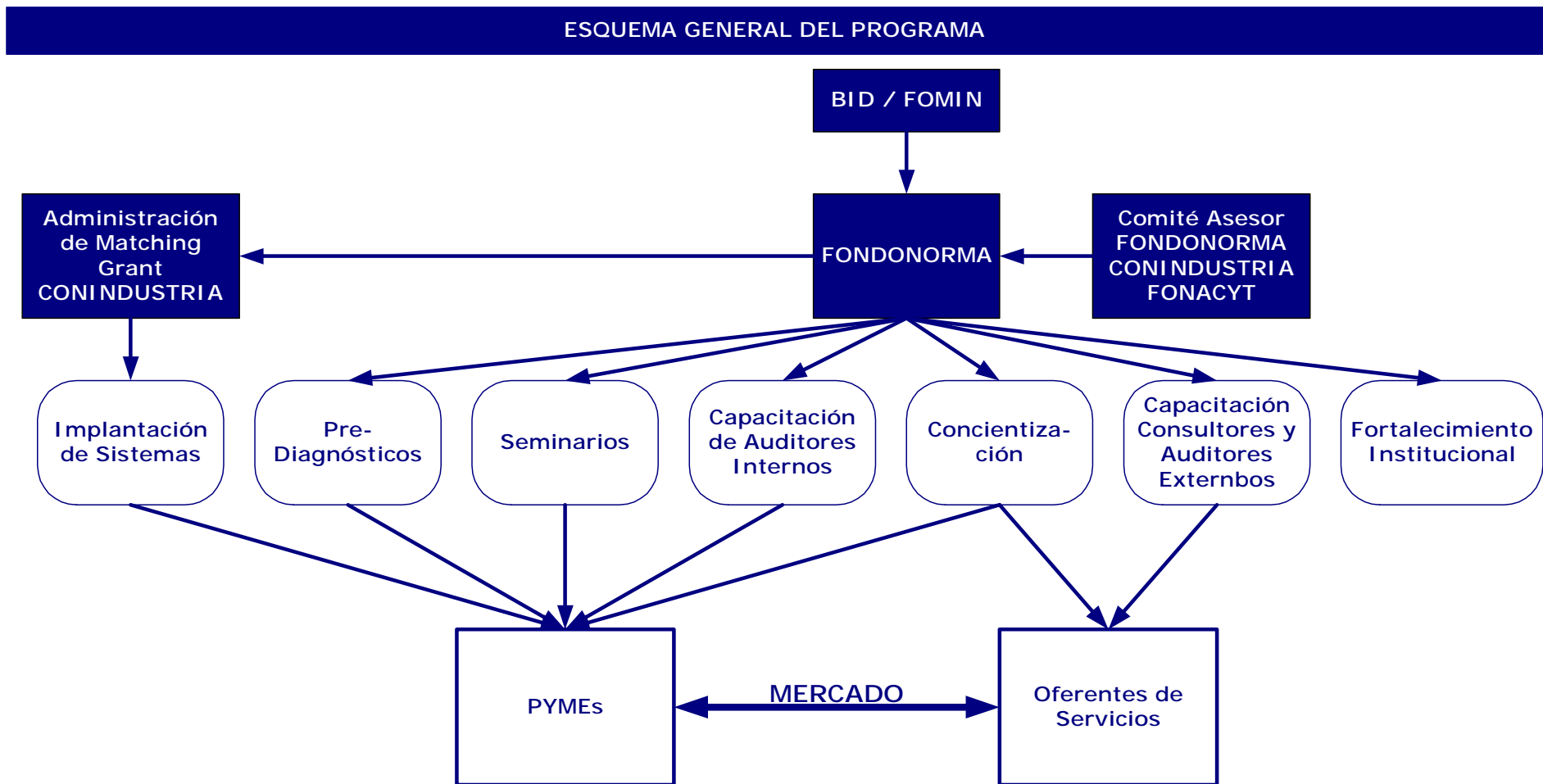


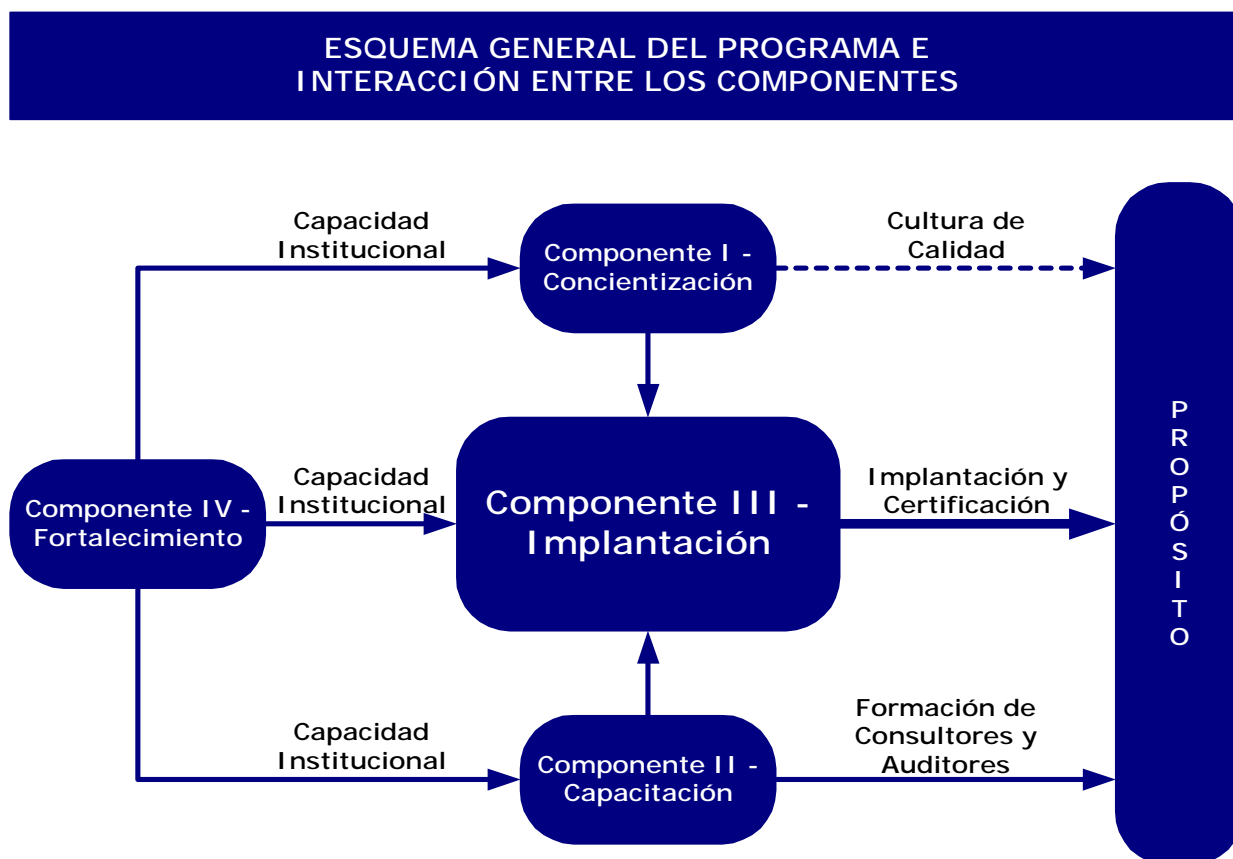


Gráfico N° 2 – Esquema General del programa





*Gráfico N° 3 – Esquema General del Programa e Interacción entre los Componentes*



### *Proceso*

El Procedimiento General del programa es el siguiente:

1. Los empresarios interesados en participar en las jornadas de sensibilización deben inscribirse, en donde deben consignar los datos particulares de su empresa.
2. En el marco del programa se efectúan las conferencias de sensibilización con la asistencia de empresarios.
3. Si el empresario continúa interesado, se puede inscribir en los Seminarios de Formación Gerencial.
4. A su vez, si el empresario está interesado puede acceder al pre-diagnóstico, mediante la presentación de una solicitud a FONDONORMA, en el cual se determinarán la no-conformidades que su empresa presenta ante el sistema que desea implementar.
5. Paralelamente, los consultores pueden participar en los cursos de formación que dicta FONDONORMA.

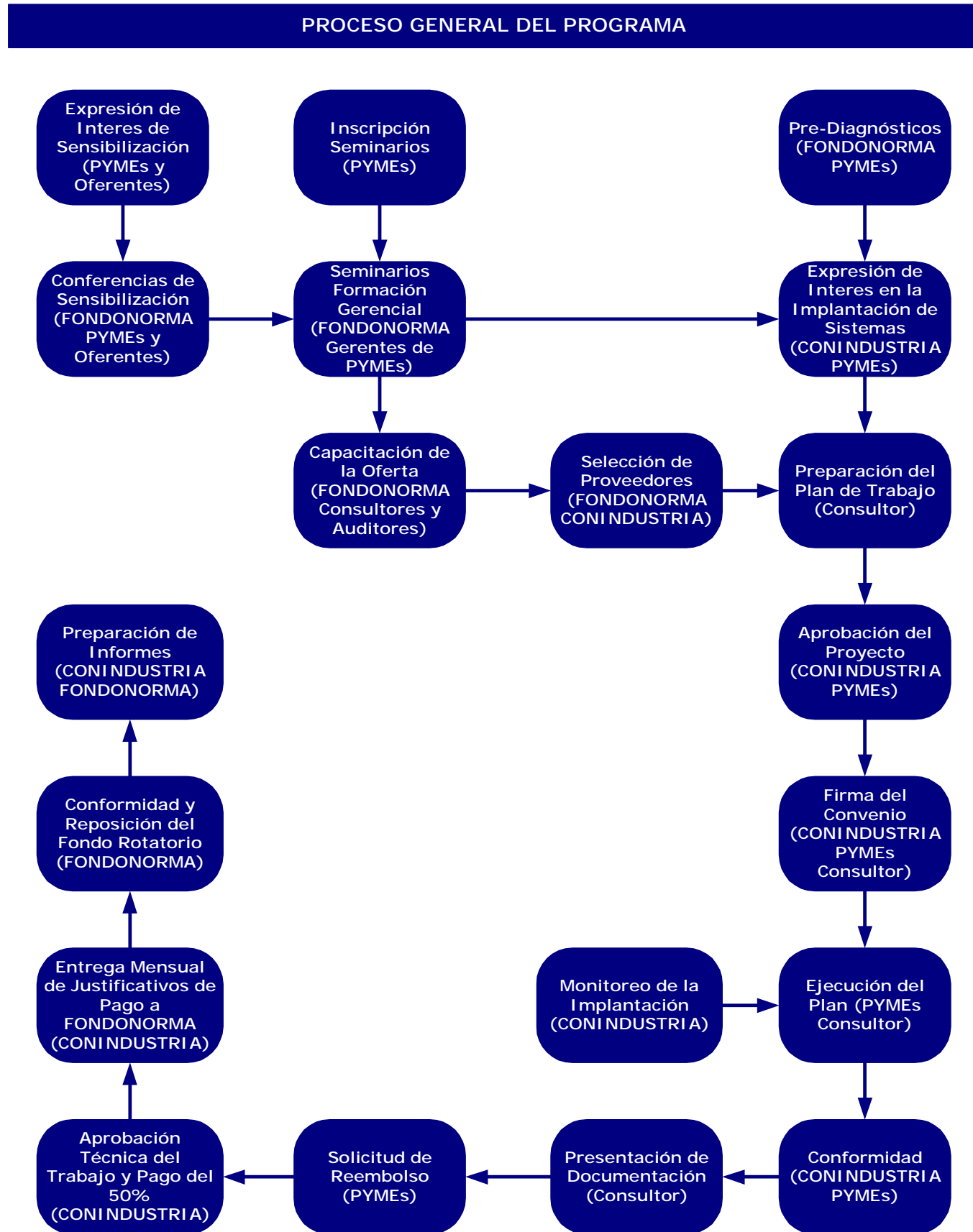


6. Si el empresario lo desea puede acceder al co-financiamiento de los servicios para la implementación del Sistema que elija, para lo cual deberá presentar su solicitud a CONINDUSTRIA para su evaluación.
7. Una vez aprobada la solicitud, el empresario indica a CONINDUSTRIA que requerirá los servicios de asesoría.
8. CONINDUSTRIA publica los requerimientos para que los consultores presenten sus propuestas.
9. El empresario evalúa las propuestas presentadas, elige un consultor para la implementación del sistema y se firma la Carta Convenio entre el Empresario, el Consultor y CONINDUSTRIA.
10. El consultor y el empresario realizan la implementación del Sistema.
11. A medida que se van cumpliendo las diferentes etapas de implementación, el empresario y la UG pagan los costos inherentes a esa etapa al consultor.
12. Mensualmente, CONINDUSTRIA presenta a FONDONORMA los justificativos de pago para que le sea repuesto el fondo rotatorio.
13. FONDONORMA evalúa el cumplimiento de lo acordado y repone el fondo rotatorio.
14. Finalmente, se presentan al BID los informes necesarios.





Gráfico N° 4 – Proceso General del Programa





### ***El Organismo Ejecutor y la Unidad Gerenciadora del Componente III***

#### **El Organismo Ejecutor –FONDONORMA-**

FONDONORMA, es una Asociación Civil, sin fines de lucro, con personalidad jurídica y patrimonio propio, creada en septiembre de 1973 para promover las actividades de Normalización y Certificación de la Calidad con la intención de estimular la competitividad del sector productivo venezolano.

Bajo esa orientación, coordina la elaboración de Normas Venezolanas COVENIN con el respaldo de los sectores público y privado. Certifica los sistemas de gestión de empresas, y la calidad de productos y servicios, con instrumentos de valor internacional como los certificados ISO 9000 y 14000, OHSAS 18001, HACCP, la Marca NORVEN, la Marca de Conformidad FONDONORMA, el CERTIVEN y el Sello FONDONORMA de Servicios.

A través de su Centro de Documentación e Información, único en su género en el país, FONDONORMA pone a disposición del público en general todas las normas venezolanas, de otros países e internacionales, así como también publicaciones relacionadas con los temas de la calidad, el ambiente, la normalización y la certificación.

Apoya la formación de recursos humanos con programas de capacitación en las áreas de sistemas de gestión de la calidad, ambiental y seguridad y salud ocupacional.

Son más de 30 años de trayectoria en el ámbito de la calidad, durante los cuales FONDONORMA ha registrado un crecimiento vertiginoso que le ha merecido el reconocimiento de entes extranjeros, al avalar su capacidad técnica, transparencia y credibilidad de sus procesos.

Sus actividades de certificación de productos y sistemas de gestión de la calidad están acreditadas por SENCAMER de Venezuela y también, en los casos de estas últimas, por organismos miembros del International Accreditation Forum (IAF), como lo son COFRAC de Francia e INMETRO de Brasil.

En representación del país, FONDONORMA es miembro activo de la Organización Internacional para la Normalización (ISO), de la Comisión Panamericana de Normas Técnicas (COPANT) y de la Comisión Electrotécnica Internacional (IEC). Asimismo es miembro de la principal red internacional de organismos de certificación, The International Certification Network (IQNet).

La Misión de FONDONORMA es:

- Promover y realizar actividades de normalización y certificación, con el propósito de mejorar la calidad y competitividad de los sectores productivos y prestadores de servicios del país tanto públicos como privados.
- Participar activamente en los organismos que en estas materias existen en el plano subregional, regional e internacional.
- Fortalecer el desarrollo del Sistema Venezolano para la Calidad en todos aquellos subsistemas que requieran su concurso (reglamentaciones técnicas, metrología, acreditación, ensayos y otros).



- Ejecutar acciones que contribuyan con la protección del consumidor y usuario, la formación y entrenamiento de recursos humanos y la difusión de documentación especializada producto de su gestión en materia de normalización, calidad y asuntos afines y asociados a estos campos.

Entre sus Objetivos se cuentan:

1. Ejecutar el proceso de elaboración de las normas técnicas que sean necesarias para el desarrollo del país conforme a las directrices y a los esquemas rectores nacionales e internacionales en materia de normalización, crear comités y subcomités técnicos de normalización y otros órganos de estudio, evaluación y control por sectores de actividad y armonizar los resultados correspondientes.
2. Diseñar y brindar servicios de certificación, acordes con los lineamientos establecidos en el ámbito internacional y las disposiciones establecidas por el organismo nacional competente.
3. Ofrecer servicios de capacitación para la formación del recurso humano en materia de normalización, calidad y temas relacionados.
4. Establecer y mantener relaciones con organismos representativos cuyas actividades se correspondan con la misión de la Asociación, con especial atención las vinculadas a las áreas de normalización y certificación, en el plano nacional e internacional.
5. Apoyar la representación de Venezuela ante los organismos internacionales y regionales de normalización respectivos, así como en aquellos vinculados con las demás actividades de la Asociación donde se requiera su participación, de acuerdo a las pautas acordadas con las autoridades competentes.
6. Participar en el desarrollo de las actividades regionales e internacionales de normalización y certificación.
7. Cooperar con el Consejo Venezolano para la Calidad o quien haga sus veces en la definición de políticas y directrices nacionales en el campo de la normalización y la certificación, y en todas aquellas actividades que coadyuven al cumplimiento de la misión, objeto y funciones de FONDONORMA.
8. Promover la implementación de sistemas de gestión en las empresas domiciliadas en el país, con el fin de brindar soporte al mejoramiento de la calidad, la productividad y la competitividad en el país y en el exterior.
9. Fomentar el uso de las normas técnicas, difundir información vinculada con la calidad a través de medios adecuados, publicar y difundir normas, documentos técnicos y boletines, y estimular la participación en eventos relacionados con las materias en cuestión.
10. Propiciar el mejoramiento de los laboratorios requeridos para las actividades de normalización y certificación.
11. Organizar y gestionar un Centro de Documentación en materia de normalización y calidad que sirva de punto de referencia en el país en estas materias, según los lineamientos y los requerimientos nacionales, los intereses



generales de los asociados y los acuerdos regionales e internacionales suscritos por Venezuela.

12. Apoyar activamente el desarrollo del Sistema Venezolano para la Calidad y cooperar con el Consejo Venezolano para la Calidad en la elaboración e integración del plan de normalización nacional y apoyar a los poderes públicos en la elaboración de reglamentaciones técnicas.
13. Celebrar cualquier tipo de convenios y demás actos jurídicos que sean necesarios para la promoción de la normalización y la certificación, así como todo cuanto sea necesario para el logro de la misión, objeto y funciones de la Asociación.

La estructura organizativa de FONDONORMA está conformada por: la Asamblea, el Consejo Directivo, el Consejo Superior y la Dirección General.

La suprema dirección de la Asociación le corresponde a la Asamblea, integrada por miembros regulares y fundadores. El Consejo Directivo lo constituyen 7 miembros. De ellos 6 representan al sector privado y 1 al sector público. De su seno son elegidos un Presidente y un Vicepresidente, quienes a su vez lo son de la Asociación, de la Asamblea y del Consejo Superior.

Las atribuciones fundamentales del Consejo Directivo son las de dirigir y supervisar a la Asociación, y las de establecer las políticas, estrategias y objetivos que orienten la gestión de la institución.

El Consejo Superior está integrado por 21 miembros principales, de los cuales 14 representan al sector privado y 7 al público. Sus atribuciones fundamentales son las de coordinar y programar los trabajos técnicos de la Asociación, mediante la definición de directrices generales, así como la realización de las acciones pertinentes para el logro de los objetivos de la institución.

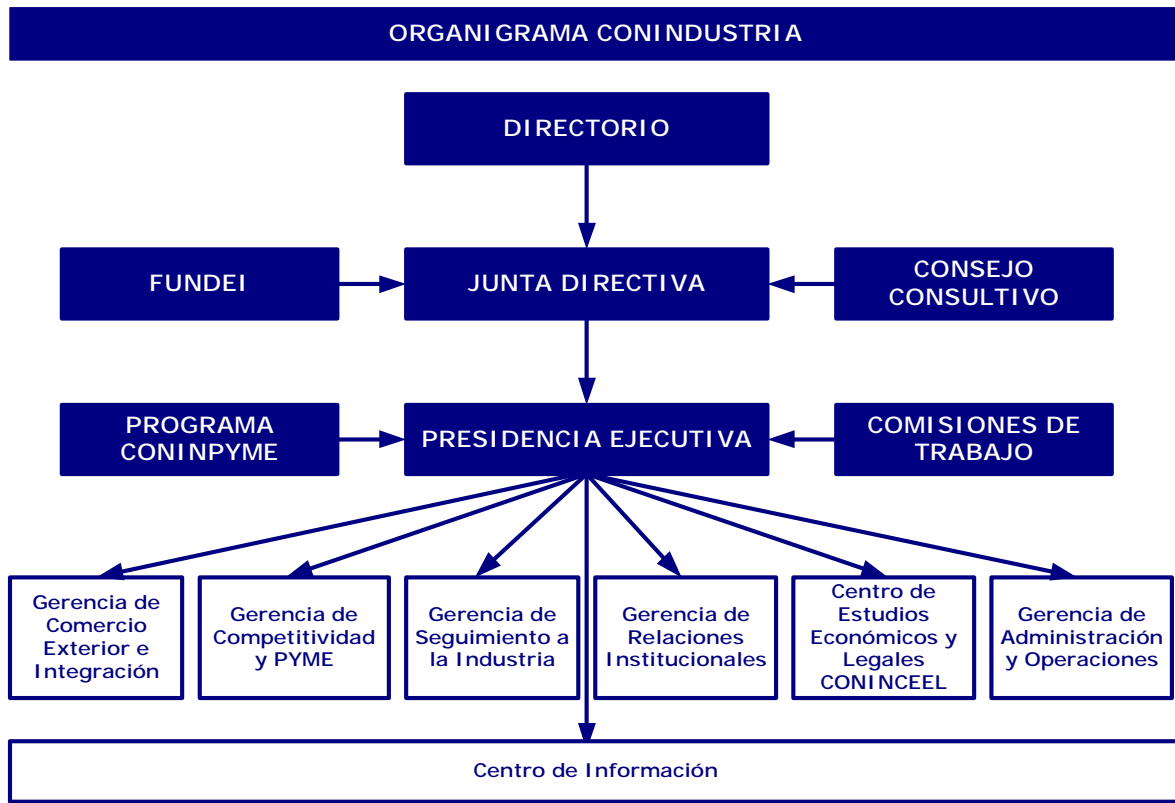
El Director General por su parte tiene a su cargo la planificación, organización, ejecución, coordinación y control de las actividades técnicas y administrativas de la Asociación en pro de su misión y objeto.

### **La Unidad Gerenciadora del Componente III –CONINDUSTRIA-**

La Confederación Venezolana de Industriales, CONINDUSTRIA, es la máxima organización gremial del sector industrial venezolano, en cuyo seno están agrupadas más de cincuenta cámaras y asociaciones de industriales venezolanos, sectoriales y regionales. De igual forma, en CONINDUSTRIA están representadas industrias manufactureras, pertenecientes a la pequeña, mediana y gran industria, que entraron al gremio industrial en carácter de Miembros Activos Especiales y Empresas Miembros Asociadas. En CONINDUSTRIA está representado el 90% de la producción industrial nacional.



**Gráfico N° 5 – Organigrama CONINDUSTRIA**



La Misión de CONINDUSTRIA es ser:

- Una organización representativa e influyente, que ocupe el lugar protagónico que le corresponde en la construcción del futuro del país.
- Una organización útil y eficiente a la industria nacional
- Contribuir a que el sector industrial venezolano sea un sector articulado y fuerte, competitivo y exportador; motor del desarrollo; generador de riqueza y bienestar colectivo, posicionado en el liderazgo nacional, con una imagen positiva y sólida

Los Objetivos de CONINDUSTRIA son:

1. Formular las bases de una política industrial coherente y de largo plazo
2. Ser vínculo e interlocutor idóneo en el campo del comercio internacional y de integración regional
3. Apoyar a la industria en el desarrollo sostenido de la competitividad
4. Estimular la inversión privada en el sector manufacturero

En el área de la Pequeña y Mediana Empresa, CONINDUSTRIA en conjunto con el BID / FOMIN, ejecutó, desde el año 1999 hasta mitad del 2004, el Programa CONINPYME.



Este programa, concebido como una aproximación entre CONINDUSTRIA y la PYME, así como parte de su expansión hacia alianzas con organismos multilaterales y de apoyo financiero, tiene como principal objetivo fortalecer la competitividad de las PYMEs industriales, a través de la asistencia técnica, la consolidación del mercado de consultores, la capacitación de empresarios, consultores e interesados, así como prestando servicios de información en el área de negocios.

A nivel local el Programa ha establecido diversas alianzas con empresas de telecomunicaciones, de formación gerencial, y servicios vinculados al mejoramiento de la empresa, a los fines de ofrecer un amplio entorno de apoyo a la PYME.

Entre los servicios que ofrece CONINPYME se encuentran:

### **1. Experiencia nacional en el campo de la Consultoría**

Un Catálogo Electrónico Gratuito de Consultores, como parte de los servicios de oferta y demanda de consultoría a través de Internet, este catalogo que reúne a un selecto grupo de consultores, quienes han dedicado parte de su experiencia a la atención de los requerimientos de la pequeña y mediana empresa.

El Catálogo Electrónico de Consultores, es un sistema de información y calificación de consultores, que le permite al empresario disponer de un servicio transparente y de libre acceso donde dispondrá de recurso humano calificado y al consultor, le permite ingresar o actualizar sus datos y mercadear servicios de forma directa.

### **2. Servicios en asistencia técnica en las áreas de calidad, productividad y competitividad, con el respaldo de nuestro Catálogo de Consultores.**

Los servicios de asistencia técnica están dirigidos a:

**Diagnóstico Integral:** Identificación de fortalezas, debilidades y de causas raíces en áreas críticas de la empresa.

**Plan de Mejoras,** en concordancia con el Diagnóstico Integral: Establecimiento de áreas prioritarias, manejo de alternativas y toma de decisiones, asignación de recursos: humanos, materiales, financieros, de información.

**Implementación:** Desarrollo del Plan de Trabajo.

### **3. Desarrollo del Recurso Humano de apoyo a las PYMEs:**

Formación y actualización de empresarios, consultores y relacionados bajo un enfoque integral.

Prestigiosas firmas realizan bajo este marco foros, talleres y cursos para la difusión de casos exitosos y el mejoramiento de la gestión de empresarios, profesionales, consultores y organizaciones relacionadas, además de eventos en las áreas de financiamiento, exportación, aspectos legales y de nuevas tecnologías de información, comunicación y negocios para la empresa.

### **4. Servicios de Información y Asistencia Puntual.**

Según requerimientos de las PYMEs, se ofrecen servicios de información organizados a la medida del usuario en enfoques competitivos, oportunidades de negocios, exportación, estudios, asesoría financiera.



#### **5. Apoyo en Asociatividad entre PYMEs.**

Asesoría para detección de negocios, asesoría legal e innovación organizacional, para estructuras asociativas bien de suministros, de tecnología, exportación, entre otras.



## V.2 Ejecución Financiera del Programa

De acuerdo al Convenio de Cooperación Técnica firmado entre el BID en su calidad de administrador del FOMIN y FONDONORMA, surge que el monto total del Programa asciende a US\$ 2.013.528, de los cuales el 60% (US\$ 1.208.979) son aportados por el BID / FOMIN y los restantes US\$ 804.549 (40%) por FONDONORMA. En el siguiente cuadro se presenta el presupuesto consignado en el Convenio:

*Cuadro N° 3 – Presupuesto*

PRESUPUESTO DEL PROGRAMA			
Componente / Actividad	BID FOMIN	FONDO NORMA	TOTAL
Componente 1: Concientización Empresarial	113.585,00	122.091,00	235.676,00
Componente 2: Formación de Auditores y Consultores	446.700,00	291.274,00	737.974,00
Componente 3: Implementación de Sistema ISO 9000/14000 HACCP	228.150,00	143.800,00	371.950,00
Componente 4: Fortalecimiento Institucional de FONDONORMA	156.274,00	17.384,00	173.658,00
Unidad de Ejecución y Logística	81.770,00	210.000,00	291.770,00
Uso de indicadores del cluster	15.000,00	0,00	15.000,00
Auditorías	37.500,00	0,00	37.500,00
Evaluaciones	50.000,00	0,00	50.000,00
Contingencia	80.000,00	20.000,00	100.000,00
<b>TOTAL</b>	<b>1.208.979,00</b>	<b>804.549,00</b>	<b>2.013.528,00</b>

El 30 de Junio de 2004, casi dos años después de la fecha del primer desembolso, se ha ejecutado el 19,51% del Presupuesto Previsto del Programa, lo que equivale a US\$ 392.829,96. Este nivel de ejecución financiera del programa se explica casi totalmente por el hecho de que los recursos han resultado sobreestimados al producirse, durante el año 2002, una devaluación de casi el 100 % de la moneda nacional (Bolívar). Por esto, los saldos financieros resultan mayores a los esperables luego de superar los 23 meses desde el primer desembolso.

A continuación se presenta un cuadro con los montos ejecutados al 31 de Octubre de 2004:





*Cuadro N° 4 – Ejecución Presupuestaria al 31 de Octubre de 2004*

EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA al 31/10/2004			
Componente / Actividad	BID FOMIN	FONDO NORMA	TOTAL
Componente 1: Concientización Empresarial	21.011,18	17.757,90	38.769,08
Componente 2: Formación de Auditores y Consultores	35.943,73	10.983,48	46.927,21
Componente 3: Implementación de Sistema ISO 9000/14000 HACCP	74.591,99	80.032,08	154.624,07
Componente 4: Fortalecimiento Institucional de FONDONORMA	48.440,95	0,00	48.440,95
Unidad de Ejecución y Logística	56.470,78	113.334,09	169.804,87
Uso de indicadores del cluster	0,00	0,00	0,00
Auditorías	5.686,09	0,00	5.686,09
Evaluaciones	6.519,00	0,00	6.519,00
Contingencia	0,00	0,00	0,00
TOTAL	248.663,72	222.107,55	470.771,27



### V.3 Seguimiento de Auditorías Externas

La firma auditora KPMG entregó, con fecha 9 de Julio de 2004, el informe de auditoría en donde se encuentra la información obtenida al realizar la auditoría de los estados financieros para propósitos especiales de inversiones acumuladas al 31 de Diciembre de 2003 y 2002 y del estado conexo de efectivo recibido y desembolsos efectuados por el año terminado el 31 de diciembre de 2002.

Es importante destacar que estas auditorías presentan dictámenes “limpios”.

Los hallazgos informados, y sobre los cuales la firma auditora realiza recomendaciones, tienen que ver con el sistema de control, específicamente con la Tecnología de la Información y son:

#### 1. Seguridad de la Información.

**Hallazgos de Auditoría:** La estación de trabajo en donde se encuentra la hoja de cálculo que controla los aspectos contables del Programa cuenta con una contraseña para el acceso a la red; no obstante, se puede acceder a la información del disco duro con solo presionar la opción de cancelar cuando se solicita contraseña. Adicionalmente, la hoja de cálculo mencionada no se encuentra protegida con alguna contraseña particular.

**Recomendaciones de KPMG:** (i) Crear una carpeta Privada en el Servidor, exclusiva del personal del Programa en la cual se pueda almacenar la información más sensible de los usuarios de dicha área, como la hoja de cálculo que mantiene la información que genera los estados financieros. (ii) Mientras se mantenga el uso de hojas de cálculo para el mantenimiento de la información contable, se debería implementar el uso de contraseñas sobre la aplicación de tales hojas.

**Acción Seguida por el OE:** No es posible crear una carpeta privada exclusiva para el personal del Programa en el servidor debido a que su capacidad no lo permite, por esto, se prevé la compra de un nuevo disco duro de mayor capacidad, lo cual posibilitará la implementación de la recomendación efectuada por KPMG. Mientras tanto y como medida de seguridad, diariamente se realiza un respaldo de la información financiera del Programa en el disco duro del Ing. Humberto Vivas. Adicionalmente, las hojas de cálculo que contienen los estados financieros del Programa ya cuentan con contraseñas.

#### 2. Sistemas Administrativos.

**Hallazgos de Auditoría:** Por el hecho de que la información del Programa es manejada en hojas de cálculo, no existen mayores pistas de auditoría más que las muestras de día y hora de la última modificación, pero no se identifica el usuario que realiza el cambio; adicionalmente, la parametrización de las cuentas contables puede ser modificada por cualquiera de las personas que tengan acceso a la hoja de cálculo que contiene información que alimenta a los estados financieros.



***Recomendaciones de KPMG:*** A pesar de que el convenio con el BID no exige el uso de un sistema automatizado para controlar la información, se sugiere revisar la posibilidad de implementar el uso de sistemas automatizados que permitan mitigar los riesgos inherentes al uso de hojas de cálculo.

***Acción Seguida por el OE:*** El personal del Departamento de Informática ha colocado contraseñas, las cuales se encuentran en poder solo del personal autorizado del Programa, a las hojas de cálculo o grupo de hojas de cálculo que son fundamentales para el Programa.

Los hallazgos de auditoría, si bien se deben tener en cuenta, no resultan demasiado importantes con relación a la gestión que el Organismo Ejecutor hace de los recursos del FOMIN. Por otra parte, dichos hallazgos se relacionan con la Tecnología de la Información, y podrían haber sido evitados de haberse cumplido en el tiempo previsto con la actividad de transferencia del sistema de información del Programa BID / FOMIN de Colombia, punto que será tratado con más detalle en próximas secciones.



## VI. METODOLOGÍA DE LA EVALUACIÓN

La metodología de evaluación utilizada se detalla en el Anexo I. Básicamente, el proceso de evaluación se instrumenta a través de las siguientes Etapas:

**Etapas 1:** Determinación de los Objetivos de la Evaluación

**Etapas 2:** Determinación de los tipos de análisis a efectuar.

**Etapas 3:** Determinación de las variables de análisis asociadas a cada tipo de análisis.

**Etapas 4:** Determinación de las fuentes de información para cada variable a analizar.

**Etapas 5:** Obtención de la Información y análisis de las variables.

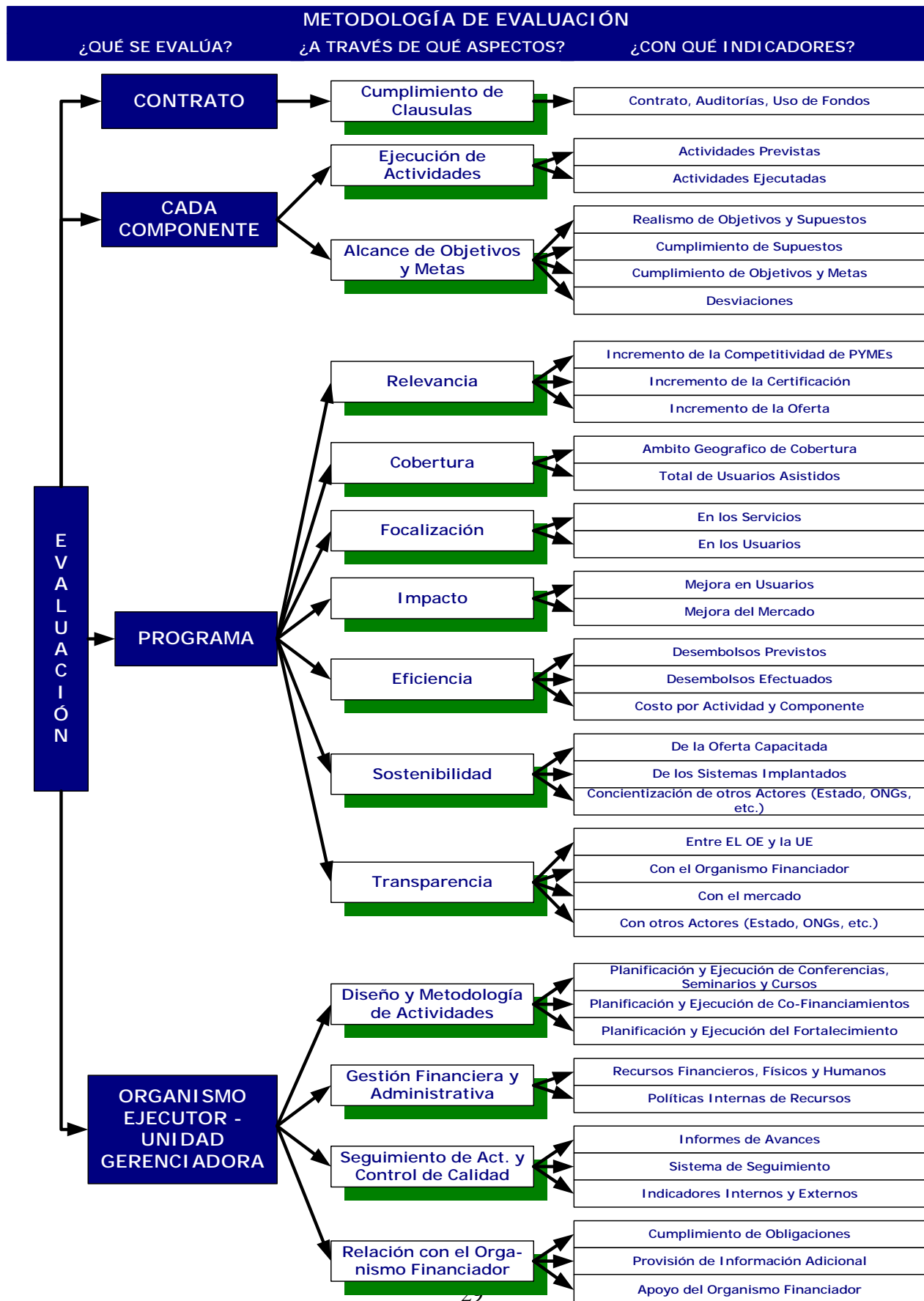
**Etapas 6:** Generación del Informe Final de la Evaluación.

La ejecución consecutiva de estas etapas tiene como resultado directo la Evaluación Intermedia del Programa mediante el análisis y evaluación de todos sus aspectos.

En el esquema de la página siguiente, se presentan los diferentes niveles de la evaluación, los distintos aspectos que se evalúan a cada nivel y los indicadores utilizados para llevar a cabo la evaluación.



*Gráfico N° 6 – Metodología de Evaluación*





## **VII. EVALUACIÓN DEL MARCO NORMATIVO – CONTRATO –**

En el marco del Presente Programa se ha previsto la firma de Convenios entre:

- FONDONORMA y el BID / FOMIN, para la ejecución del Programa.
- FONDONORMA y CONINDUSTRIA, para el gerenciamiento del Componente III.
- FONDONORMA y UNIT de Uruguay, para la transferencia de Conocimientos y el Fortalecimiento de FONDONORMA.
- FONDONORMA y el Proyecto del BID / FOMIN Colombia, para la transferencia del Sistema de información Gerencial.

Hasta el momento se han firmado los tres primeros Convenios, y queda pendiente de concretar la firma con INCONTEC de Colombia.

Al respecto, no se ha detectado incumplimiento de cláusulas contractuales, en ninguna de las etapas de la ejecución del proyecto, aspecto relevado también por los Auditores Externos que han realizado un análisis del cumplimiento de las cláusulas contractuales.



## VIII. EVALUACIÓN DEL COMPONENTE I – INCREMENTO DEL CONOCIMIENTO DE LAS PYMES RESPECTO DE LA IMPORTANCIA DE LOS ESTÁNDARES INTERNACIONALES

### VIII.1 Objetivo del Componente

Este Componente busca, por un lado, informar a una amplia audiencia de empresas sobre los beneficios que reporta la implementación de sistemas de gestión de calidad y HACCP para la competitividad, y por otro lado, introducir a las PYMES a la implementación de sistemas de gestión de calidad, de gestión ambiental y HACCP.

### VIII.2 Ejecución de Actividades y Cumplimiento de Metas

En el Memorando de donantes del Programa, se prevé, para este Componente, la ejecución de las siguientes actividades:

1. 3 Conferencias sobre la importancia de Sistemas HACCP, con 30 participantes cada una, a organizarse en 6 ciudades (Caracas, Zulia, Carabobo, Anzoátegui, Aragua y Falcon).
2. 12 Conferencias sobre ISO 9000 / ISO 14000, con 80 participantes cada una, a organizarse en 6 ciudades (Caracas, Zulia, Carabobo, Anzoátegui, Aragua y Falcon).
3. 12 Seminarios, de 24 horas de duración, de Entrenamiento Técnico para 300 PYMES, divididas en grupos de 25, que requieran sistemas ISO y / o HACCP.
4. Ejecución de pre-diagnósticos a 90 PYMES.

Estas acciones se realizan en el marco del supuesto presentado en la Matriz de Marco Lógico: "Existen PYMES interesadas en mejorar su competitividad y desempeño por lo que valoran favorablemente las actividades que desarrolla FONDONORMA en el campo de la calidad en apoyo de esos aspectos", con lo que se espera contribuirán a lograr el Propósito del Programa.

Las actividades ejecutadas hasta la fecha de evaluación son las siguientes:

**Cuadro N° 5 – Actividades Ejecutadas del Componente I**

CONFERENCIAS SOBRE HACCP				
Nº	Informe del OE al BID	Fecha	Lugar	Participantes
1	II	29-11-02	Caracas	40
2	IV	13-08-03	Caracas	14
3	IV	25-11-03	Caracas	27
4	V	22-06-04	Maracay	35
TOTAL				116



CONFERENCIAS SOBRE ISO 9000 / ISO 14000				
Nº	Informe del OE al BID	Fecha	Lugar	Participantes
1	II	30-07-02	Caracas	60
2	II	31-07-02	Valencia	101
3	II	01-08-02	Maracaibo	81
4	III	28-02-03	Caracas	34
5	III	28-03-03	Caracas	17
6	III	25-04-03	Caracas	52
7	III	09-05-03	Caracas	34
8	III	05-06-03	Puerto Ordaz	35
9	IV	24-09-03	Maracay	30
10	IV	14-10-03	Maracaibo	18
11	IV	14-11-03	Porlamar	60
12	IV	30-11-03	Puerto Ordaz	110
13	V	29-03-04	Caracas	95
14	V	01-04-04	Caracas (ISO 14000)	45
15	VI'	06-07-04	Caracas	15
16	VI'	29-10-04	Caracas	39
TOTAL				826

SEMINARIOS DE CAPACITACIÓN TÉCNICA GERENCIAL				
Nº	Informe del OE al BID	Fecha	Lugar	Participantes
1	II	24/25-10-02	Caracas	14
2	III	20/21/02/03	Caracas	8
3	III	28/29-03-03	Caracas	8
4	IV	18/19-07-03	Caracas	17
5	IV	31-10/1-11-03	Caracas	17
6	V	30-03-04	Caracas	07
7	VI'	21-07-04	Caracas	10
8	VI'	06/09-08-04	Caracas	20
9	VI'	30-11-04	Caracas	13
TOTAL				114

PRE-DIAGNÓSTICOS				
Nº	Informe del OE al BID	ISO 9000	ISO 14000	HACCP
1	III	17	1	
2	IV	11	1	
3	V	13	4	
4	VI'	0	2	3
TOTAL		41	8	3

ISO 9000: 3 en proceso – ISO 14000: 2 en proceso – HACCP: 1 en proceso





El primer hecho a destacar es que, a dos años de realizado el primer desembolso, ya se han brindado conferencias sobre ISO 9000 e ISO 14000 para 826 personas, cumpliendo con más del 86% de la meta planteada en participantes (12 conferencias con 80 participantes cada una) y superando en un 33% el número de conferencias realizadas, respecto al compromiso establecido en el Memorando de Donantes.

Por otra parte, y quizás más destacado aún, es que se ha sobrepasado la meta en lo que se refiere a conferencias sobre HACCP, al informar a 116 personas, cuando el objetivo era de 90. No obstante, se debe considerar que solo se han ejecutado 4 pre-diagnósticos en HACCP en PYMEs, lo que podría indicar que las conferencias informativas no han sido completamente exitosas, igualmente no hay que perder de vista el hecho de que, desde el mismo inicio del Programa, la economía Venezolana ha entrado en una profunda crisis, marcada por los paros cívicos, la inflación y la devaluación de la moneda, en este contexto, los empresarios comienzan a tener una actitud más conservadora, optando por sistemas más tradicionales (como ISO 9000), al considerarlo como plataforma básica para la implementación futura de otros sistemas.

La ejecución de pre-diagnósticos se puede decir que ha sido, a pesar de la crisis ya mencionada, normal, al cumplir con casi el 60% de la meta prevista.

Por otra parte, respecto a los seminarios en cada uno de ellos se tuvo 12,67 asistentes en promedio, en relación con lo previsto (25). Es importante aclarar que los Seminarios se asimilan a cursos de capacitación, en donde la experiencia internacional indica una participación promedio de 13 asistentes por curso, lo que estaría indicando una sobre estimación de ese indicador en el diseño del Programa. Globalmente han tomado seminarios 114 personas y se espera lograr la meta de 300 participantes en seminarios al finalizar la operación.

A continuación se presenta un resumen de las metas planteadas y del grado de ejecución de las mismas.

***Cuadro N° 6 Cumplimiento de Actividades Previstas del Componente I***

CUMPLIMIENTO DE ACTIVIDADES PREVISTAS				
ACTIVIDAD		PARTICIPANTES		% DE CUMPLIMIENTO
		PREVISTO	REALIZADO	
CONFERENCIAS	ISO 9000	960	826	86,04 %
	ISO 14000			
	HACCP	90	116	128,89 %
SEMINARIOS		300	114	38,00 %
PRE-DIAGNÓSTICOS		90	52	57,78 %

Otra información adicional que nos da este análisis es referente al supuesto del Componente 1, contemplado en la Matriz de Marco Lógico, si se observa el alto cumplimiento de metas en casi todas las actividades previstas, es obvio que las PYMEs



se mostraron interesadas en mejorar su competitividad y que valoraron favorablemente las acciones que FONDONORMA implementaba al respecto.

Desde otro punto de vista, si analizamos la ejecución presupuestaria relativa a las Actividades del Componente 1, se aprecia que para ninguna de las fuentes llega a ser ni siquiera el 20% de lo Presupuestado. La causa principal de esto es que en Venezuela se produjo una fuerte devaluación de la moneda nacional desde la presupuestación del Programa hasta la actualidad.

Esto explica en gran parte como, con algo más del 16% de los fondos se pudo llegar a cumplir con el 86% de la meta referente a personas informadas sobre ISO 9000 e ISO 14000 y a sobrepasar la meta fijada respecto a personas informadas sobre HACCP.

A continuación se presenta un detalle de los montos presupuestados para cada actividad del Componente 1 y su nivel actual de ejecución, dejándose constancia que en la Partida 1 – Difusión y Seminarios, según lo expresado por el Organismo Ejecutor en el Informe Semestral N° II dirigido al BID, se incluyen los montos desembolsados para la formación de 4 personas de FONDONORMA como facilitadores para las conferencias y seminarios, Actividad enmarcada dentro del Componente IV – Fortalecimiento Institucional de FONDONORMA.

**Cuadro N° 7 Ejecución Presupuestaria del Componente I**

ESTADO DE LA EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA ACTIVIDADES DEL COMPONENTE 1					
		COMPONENTE 1			
		1. Difusión y Seminarios	2. Promoción	3. Prediagnóstico	TOTAL
PRESUPUESTO	BID FOMIN	51.573,00	35.282,00	26.730,00	113.585,00
	FONDONORMA	97.806,00	3.225,00	21.060,00	122.091,00
	TOTAL	149.379,00	38.507,00	47.790,00	235.676,00
EJECUCIÓN AL 31-10-04	BID FOMIN	7.914,44	0,00	13.096,74	21.011,18
	FONDONORMA	17.757,90	0,00	0,00	17.757,90
	TOTAL	25.672,34	0,00	13.096,74	38.769,08
	%	17,19%	0,00%	27,40%	16,45%
SALDOS AL 31-10-04	BID FOMIN	43.658,56	35.282,00	13.633,26	92.573,82
	FONDONORMA	80.048,10	3.225,00	21.060,00	104.333,10
	TOTAL	123.706,66	38.507,00	34.693,26	196.906,92

\* Incluye los desembolsos efectuados para la formación de 4 personas de FONDONORMA como facilitadores para las conferencias y Seminarios, actividad correspondiente al Componente IV.

### VIII.3 Conclusión de la Evaluación del Componente I

De esta forma, la evaluación del Componente I arroja un balance positivo, con un alto cumplimiento del supuesto involucrado en el marco lógico, aunque con desigual desempeño de sus diferentes aspectos:



Desde el punto de vista de la ejecución de actividades y cumplimiento de metas, se puede decir que (i) Las conferencias informativas se realizaron de la forma prevista, sobrepasando las expectativas de cumplimiento de metas consideradas para esta altura de la ejecución del Programa; (ii) La realización de pre-diagnósticos se comportó de la forma muy similar a la prevista, cumpliendo hasta el momento con casi el 60% de la meta planteada al inicio del Programa, y, finalmente, (iii) Los seminarios no tuvieron el alcance previsto, al convocar a un 50% menos de asistentes que lo que se había planeado para cada uno de ellos, pero que se debe en forma mayoritaria a una sobre estimación de este indicador en el diseño del Programa y que se espera cumplir con el número total de participantes al término del mismo.

Desde el punto de vista financiero, se debe dejar constancia de que el alto ahorro que se presenta hasta el momento (solo se ha ejecutado el 16,45% de los recursos previstos) responde, principalmente, a tres factores:

- (i) si consideramos que el Programa está presupuestado en dólares, la mayor parte de este ahorro se presenta por la fuerte devaluación de la moneda que se produjo desde el inicio del Programa hasta la actualidad (el tipo de cambio creció en más de un 152%), unido al hecho de que la inflación interna fue notoriamente menor (el IPC, por ejemplo creció en un 89% en ese mismo período), lo que se traduce en un ahorro automático;
- (ii) a esto se le debe sumar que tanto FONDONORMA como CONINDUSTRIA han tenido la capacidad para diseñar las actividades de forma eficiente y de forma que se puedan aprovechar al máximo las oportunidades que se les presentaron, hecho que será tratado con mayor detalle en las secciones de Evaluación de las Unidades Ejecutoras, y que
- (iii) ha existido una presupuestación del Componente mayor a lo que indica la realidad al momento del diseño del Programa, hecho que será tratado con mayor profundidad en la sección de Evaluación del Programa y que hace que el ahorro sea aún mayor.



## **IX. EVALUACIÓN DEL COMPONENTE II – ENTRENAMIENTO DE CONSULTORES Y AUDITORES EXTERNOS**

### **IX.1 Objetivo del Componente**

Este Componente intenta incrementar la oferta y las habilidades técnicas de los consultores nacionales y de los auditores internos y externos de las PYMES, en el campo de la gestión de calidad, la gestión ambiental y HACCP.

Las actividades incluidas en este Componente están orientadas a promover una mayor competencia en el mercado nacional e internacional de proveedores de servicios como estrategia para incrementar la calidad y reducir los costos de los servicios de consultoría.

Con todo esto se busca promover el desarrollo de un mercado sustentable de Servicios de Desarrollo Empresarial – SDE – adecuados a las necesidades de las PYMEs en las áreas de ISO 9000, ISO 14000 y HACCP

### **IX.2 Ejecución de Actividades y Cumplimiento de Metas**

En el Memorando de Donantes se establecieron las siguientes Actividades para lograr los objetivos del presente Componente:

1. Entrenar a 120 Consultores como especialistas en ISO 9000:2000
2. Preparar a 60 Auditores Externos en ISO 9000, en 3 grupos de 20 personas cada uno.
3. Preparar a 20 Auditores Internos en ISO 9000, en 1 grupo.
4. Instruir a 60 Consultores en Sistemas de Gestión Ambiental para convertirlos en especialistas en implementación de ISO 14001 en 3 grupos de 20 personas cada uno.
5. Preparar a 60 Auditores Externos en ISO 14000, en 3 grupos de 20 personas cada uno.
6. Preparar a 20 Auditores Internos en ISO 14000, en 1 grupo.
7. Entrenar a 60 Consultores en Seguridad alimentaria como especialistas en implementación de estándares HACCP en 5 grupos de 15 personas cada uno.
8. Preparar a 30 Auditores Externos en HACCP, en 2 grupos de 15 personas cada uno.
9. Preparar a 10 Auditores Internos en HACCP.

El supuesto clave en esta fila de la Matriz de Marco Lógico es “Existen consultores dispuestos a pagar los costos correspondientes a la obtención de la formación requerida para prestar sus servicios en el marco del Programa”.



Las Actividades Efectivamente Ejecutadas por el Componente en Formación de Consultores fueron las siguientes:

***Cuadro N° 8 – Actividades Ejecutadas del Componente II – Formación de Especialistas***

FORMACIÓN DE ESPECIALISTAS EN ISO 9000				
Nº	Informe del OE al BID	Fecha	Lugar	Participantes
1	IV	10/11/12-2003	Caracas	9
2	V	04 a 09-2004	Caracas	8
TOTAL				17

FORMACIÓN DE ESPECIALISTAS EN ISO 14000				
Nº	Informe del OE al BID	Fecha	Lugar	Participantes
1	V	06 a 11-2004	Caracas	9
TOTAL				8

FORMACIÓN DE ESPECIALISTAS EN HACCP				
Nº	Informe del OE al BID	Fecha	Lugar	Participantes
1	V	06/07-2004	Caracas	20
2	VI'	09/10-2004	Caracas	22
3	VI'	06-2004	Caracas	14
TOTAL				56

De la información anterior se puede desprender que la formación de consultores como especialistas en uno u otro sistema no ha tenido los resultados esperados. Por una parte, no se han logrado impartir todos los cursos programados, y por otra, los cursos que se han dictado no lo han hecho a su máxima capacidad. Esto nos podría indicar que existe entre los consultores un interés en formarse como especialistas en Sistemas de Gestión de Calidad, de Gestión Ambiental o HACCP, menor al planeado, aspecto que se vislumbra en las encuestas realizadas por la evaluación, y en las entrevistas mantenidas, en donde muchos de los consultores que se desempeñan en el marco del Proyecto, sobre todo en el Componente III, ya tenían experiencia en sistemas de gestión de calidad y ambientales, en donde tal vez el Programa no ha sido un desencadenante en esta materia.

Es importante indicar que de las entrevistas realizadas y visitas de campo de la evaluación, se pudo relevar un alto nivel profesional de los consultores en gestión de la calidad. Venezuela a diferencia del promedio de países de la región y debido a su alto



desarrollo petrolero, presenta en algunos sectores de su economía altos estándares, similares a los de los países industrializados, en donde se encuentran profesionales que prestan servicios a esa industria con conocimientos elevados en materia de calidad.

Otro factor que ha influido en la escasa aceptación de este tipo de cursos es el hecho de que el Programa que el BID tenía planeado ejecutar con el FONACYT, relativo a la implementación de Sistemas de Gestión de Calidad y Ambiental, de un alcance mucho mayor al presente, se encuentra detenido, sin que exista una idea exacta de cuando se iniciará su ejecución. Esto restringe significativamente el mercado al que pueden acceder los consultores capacitados para prestar servicios de asesoría para la implementación, lo que resulta en poco incentivo a entrar en el mercado y a capacitarse.

El Componente ha hecho una excelente acción en la formación de consultores en HACCP, en donde a diferencia de las normas ISO, no hay tanta experiencia y en donde el Programa ha hecho un aporte importante, cumpliendo casi en su totalidad la meta de 60 consultores capacitados.

En la formación de Auditores Internos, se ejecutaron las siguientes actividades:

***Cuadro N° 9 Actividades Ejecutadas del Componente II – Formación de Auditores Internos***

FORMACIÓN DE AUDITORES INTERNOS EN ISO 9000				
Nº	Informe del OE al BID	Fecha	Lugar	Participantes
1	III	05/06-2003	Caracas	15
2	IV	07/08/09-2003	Caracas	17
TOTAL				32

FORMACIÓN DE AUDITORES INTERNOS EN ISO 14000				
Nº	Informe del OE al BID	Fecha	Lugar	Participantes
1	IV	10/11/12-2003	Caracas	8
2	IV	10/11-2003	Puerto Ordaz	8
3	V	03/04/05-2004	Caracas	11
TOTAL				27

FORMACIÓN DE AUDITORES INTERNOS EN HACCP				
Nº	Informe del OE al BID	Fecha	Lugar	Participantes
1	IV	09/10/12-2003	Caracas	15
TOTAL				15



De los cuadros anteriores se puede ver un alto cumplimiento de las metas previstas para la formación de Auditores Internos, tanto para los sistemas ISO como para HACCP, lo que nos estaría indicando que la previsión respecto a la demanda de capacitación fue superior a la prevista, e interesante como resultado para el Programa. Al analizarlo, se aprecia que se había previsto ejecutar la formación como auditores Internos en un solo curso, para cada uno de los sistemas, este hecho solo se respetó para HACCP, para lo cual se dictó un solo curso pero con una cantidad de participantes mayor a la prevista; para los sistemas ISO se dictaron más cursos de los previstos (dos cursos para el caso de ISO 9000 y tres para ISO 14000), lo que estaría reflejando el alto interés que existe en esta materia, no obstante, se debe dejar constancia de que la convocatoria de participantes de cada curso ha sido menor a la prevista, reflejando lo antedicho para los seminarios del Componente I.

Las Actividades Efectivamente Ejecutadas por el Componente en Formación de Auditores Externos fueron las siguientes:

***Cuadro N° 10 Actividades Ejecutadas del Componente II – Formación de Auditores Externos***

FORMACIÓN DE AUDITORES EXTERNOS EN ISO 9000				
N°	Informe del OE al BID	Fecha	Lugar	Participantes
1	II	10/11-2002	Caracas	12
2	IV	07/08/09-2003	Caracas	8
3	V	06/07/2004	Caracas	15
TOTAL				35

FORMACIÓN DE AUDITORES EXTERNOS EN ISO 14000				
N°	Informe del OE al BID	Fecha	Lugar	Participantes
1	IV	10/11/12-2003	Caracas	6
2	VI'	06/08/09-2004	Caracas	8
TOTAL				14

FORMACIÓN DE AUDITORES EXTERNOS EN HACCP				
N°	Informe del OE al BID	Fecha	Lugar	Participantes
1	V	05-2004	Caracas	20
2	V	06-2003	Caracas	12
TOTAL				32



A su vez, la formación de Auditores Externos presenta un comportamiento algo errático, oscilando entre un cumplimiento de algo más del 20% de lo previsto en el caso de ISO 14000, hasta un 106% en el caso de HACCP, y un cumplimiento del 58% para ISO 9000. Es interesante resaltar el alto interés de los profesionales en sistemas más innovadores, como el caso de HACCP.

Al igual que en lo comentado respecto de la formación de consultores en SGC, en el caso de los auditores externos, en Venezuela se encuentra una buena base de auditores en estas normas, que son la base del sistema de calidad, contribuyendo el Programa con el agregado de nuevos profesionales formados, pero que no ha sido unas de las principales fortalezas del mismo.

A modo de ir resumiendo el cumplimiento global de metas del Componente, se presenta el cuadro siguiente:

***Cuadro N° 11 Cumplimiento de Actividades Previstas del Componente II***

CUMPLIMIENTO DE ACTIVIDADES PREVISTAS			
ACTIVIDAD	PARTICIPANTES		% DE CUMPLIMINETO
	PREVISTO	REALIZADO	
Especialistas en ISO 9000	120	17	14,17 %
Especialistas en ISO 14000	60	8	13,33 %
Especialistas en HACCP	60	56	93,33 %
Auditores Internos en ISO 9000	20	32	160,00 %
Auditores Internos en ISO 14000	20	27	135,00 %
Auditores Internos en HACCP	10	15	150,00 %
Auditores Externos en ISO 9000	60	35	58,33 %
Auditores Externos en ISO 14000	60	14	23,33 %
Auditores Externos en HACCP	30	32	106,67 %

Esto demuestra, en sustento del cumplimiento del supuesto relacionado con este componente, que existe una gran cantidad de consultores dispuestos a pagar los costos correspondientes a la adquisición de la formación necesaria para prestar sus servicios en el marco del Programa, aunque esta disposición de los Consultores no coincide con las metas planteadas, ya que éstos parecen preferir la formación como Auditores Internos y en HACCP y estas Actividades, en el Programa, fueron las de menores metas previstas.

En materia de ejecución presupuestaria del Componente, encontramos lo siguiente:



**Cuadro N° 12 Ejecución Presupuestaria del Componente II**

ESTADO DE LA EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA ACTIVIDADES DEL COMPONENTE 2					
		COMPONENTE 2			
		1. Auditores Internos	2. Auditores Externos	3. Consultores	TOTAL
PRESUPUESTO	BID FOMIN	26.736,00	102.487,00	317.477,00	446.700,00
	FONDONORMA	8.602,00	31.681,00	250.991,00	291.274,00
	TOTAL	35.338,00	134.168,00	568.468,00	737.974,00
EJECUCIÓN AL 31-10-04	BID FOMIN	11.846,50	16.691,89	7.405,34	35.943,73
	FONDONORMA	4.870,46	2.797,90	3.315,12	10.983,48
	TOTAL	16.716,96	19.489,79	10.720,46	46.927,21
	%	47,31%	14,53%	1,89%	6,36%
SALDOS AL 31-10-04	BID FOMIN	14.889,50	85.795,11	310.071,66	410.756,27
	FONDONORMA	3.731,54	28.883,10	247.675,88	280.290,52
	TOTAL	18.621,04	114.678,21	557.747,54	691.046,79

Desde enero de 2002 a septiembre de 2004, según datos del Banco Central de Venezuela, el tipo de cambio se ha incrementado en algo más del 250%, lo que implicaría por sí mismo un alto ahorro de los recursos financieros asignados a cada actividad.

Respecto a los montos asignados a la formación de consultores como especialistas, lo que constituían más del 75% del total asignado a este Componente, solo se ha ejecutado el 1,89% (lo que equivale al 1,55% del total del Componente), hecho que concuerda con lo hallado en el análisis de la ejecución de actividades, en donde se encontró que se ejecutaron menos cursos de los previstos y con menor participación de parte de los consultores. En el caso de las restantes actividades, la formación de Auditores Internos y Externos, el escaso porcentaje de ejecución financiera se explica en gran parte por la devaluación del Bolívar.

Aún así, se debe dejar constancia de que, según lo relevado en la misión, FONDONORMA estaría necesitando incrementar su equipamiento en orden de proveer un servicio más adecuado a las necesidades del mercado.

**IX.3 Conclusión de la Evaluación del Componente II**

Las principales conclusiones obtenidas de la evaluación del Componente II son:

- El supuesto de que los consultores están interesados en recibir y pagar por la formación necesaria como para brindar sus servicios en el marco del Programa se ha cumplido satisfactoriamente aunque no de la forma prevista, lo que se denota por el desigual cumplimiento de las metas para los diferentes cursos.
- Contrariamente a lo previsto, los consultores presentan un alto interés en formarse como Auditores Internos, lo que explica que, a la fecha se haya sobrepasado la meta prevista para todo el Programa.



- Existe un alto interés de los Consultores en todo lo referente al sistema HACCP, lo cual no fue previsto en su totalidad en el diseño del Programa y es un hallazgo importante, en donde el Programa ha realizado una diferencia sustancial en Venezuela, respecto de la situación anterior a la ejecución del mismo. Más consultores se formaron como especialistas en HACCP que en sistemas ISO 9000 o ISO 14000. La meta de formación de Auditores Internos en sistema HACCP fue sobrepasada en un 50% y la de Auditores Externos en más de un 6%, por otra parte, los cursos relacionados con este sistema son los únicos que siempre han mantenido el nivel de asistentes en los niveles previstos e incluso lo han sobrepasado.
- Los consultores no tienen demasiado interés, en relación a lo previsto y al interés mostrado para el resto de los cursos, en formarse como especialistas en sistemas ISO, en gran medida debido al hecho de que muchos de ellos ya contaban con experiencia previa en estos sistemas y a que la demanda de servicios de implementación se ha mantenido constante o no ha recibido el impulso que se había previsto en el diseño del Programa, de parte del FONACYT (con financiamiento BID) y a un Componente III de escaso alcance, como lo veremos a continuación.
- Al igual que lo sucedido en el Componente I, en este caso existe un altísimo ahorro de recursos financieros, habiéndose ejecutado hasta el momento algo más del 6% de los recursos presupuestados para todo el componente. También este ahorro se explica por los motivos anteriores: (i) la fuerte devaluación del Bolívar, (ii) el Eficiente manejo de las Unidades Ejecutoras y (iii) la presupuestación en exceso del Componente.

***Imagen N° 1 – ECCAT Consultores***



De izquierda a derecha: Emigdio Lozada (Director de ECCAT Consultores, firma con mas de 25 años de experiencia en el mercado), Luis Huizi (Gerente de Implementación de Sistemas de Gestión – CONINDUSTRIA), Humberto Vivas (Director del Programa Calidad PYME - FONDONORMA), Gabriel Schneider y Germán Prat (Consultores de SIC DESARROLLO).



## **X. EVALUACIÓN DEL COMPONENTE III – IMPLEMENTACIÓN DE SISTEMAS DE GESTIÓN DE CALIDAD, AMBIENTAL Y HACCP EN PYMES**

### **X.1 Objetivo del Componente**

El objetivo de este Componente es, por un lado, incrementar el número de firmas con sistemas de gestión de calidad, ambiental y HACCP implementados, y, por otro, el promover la implementación de más empresas al servir como ejemplo o camino a seguir en orden de incrementar la competitividad.

En este Componente se preveía inicialmente dar asistencia financiera a 50 PYMES para la implementación de ISO 9000 (20 firmas), ISO 14000 (15 firmas) y HACCP (15 firmas), con la ayuda de consultores nacionales calificados y auditores externos registrados en la base de datos del Programa. Esta meta se ha incrementado de 20 firmas que implementan ISO 9000 a 40 firmas en respuesta a las favorables condiciones de demanda que se vivieron con la ejecución del Programa.

Este pequeño número de firmas está diseñado para servir como un piloto para motivar la participación de un gran universo de beneficiarios que pueden implementar sistemas con financiamiento alternativo. A través de este componente, el Programa financiará, mediante un mecanismo de Matching Grants, el 50% del costo de implementación.

### **X.2 Ejecución de Actividades y Cumplimiento de Metas**

Las Actividades previstas en el Memorando de Donantes para el Componente III fueron las siguientes:

1. Co-Financiar la implementación de ISO 9000 en 20 PYMES.
2. Co-Financiar la implementación de ISO 14000 en 15 PYMES.
3. Co-Financiar la implementación del Sistema HACCP en 15 PYMES.

Es necesario resaltar que en el 20 de Octubre de 2003, FONDONORMA solicitó formalmente el incremento de la meta inicial prevista de 20 implementaciones de sistemas ISO 9000 a 40 implementaciones debido a que de 21 casos contratados hasta esa fecha, 20 correspondían a ISO 9000 cumpliendo la meta física inicialmente indicada por el Convenio y solo 1 a ISO 14000. Una vez obtenida la No-Objeción del BID se procedió a incrementar la meta.

El supuesto presentado en las Matriz de Marco Lógico es que "Existe una demanda entre las PYMES de Sistemas ISO si existe la posibilidad de un subsidio a la demanda".

Por otra parte, en los informes semestrales se presentan los dos supuestos siguientes en lo relativo al Componente III: "Se suscribe con CONINDUSTRIA el pertinente convenio para la ejecución del Componente III y CONINDUSTRIA pone todo su interés para cumplir el cometido asumido referente a la implementación de los sistemas" y "Existe demanda entre las PYMES para afrontar los costos correspondientes a los



servicios de implementación de sistemas de gestión y sistemas de seguridad alimentaria ofrecidos por el Programa”.

Como puede observarse, el segundo de ellos es muy similar al contenido en la Matriz de Marco Lógico, mientras que el primero, pasado por alto inicialmente, es realmente necesario para que la realización de las actividades tenga por resultado el cumplimiento del objetivo del componente.

Las Actividades Efectivamente Ejecutadas por el Componente fueron las siguientes:

**Cuadro N° 13 Actividades Ejecutadas del Componente III**

IMPLEMENTACIONES			
Informe	ISO 9000	ISO 14000	HACCP
Iniciadas al 31/10	39	7	2
Finalizadas	16	1	0
Suspendidas	1	0	0
En Proceso al 31/10	22	6	2

En lo que respecta al cumplimiento de supuestos, parece claro que existe una amplia demanda por parte de las PYMEs de Sistemas de Gestión, más aún si consideramos las difíciles condiciones políticas y económicas sufridas por Venezuela durante los últimos dos años.

**Cuadro N° 14 Cumplimiento de Actividades Previstas del Componente III**

CUMPLIMIENTO DE ACTIVIDADES PREVISTAS			
ACTIVIDAD	EMPRESAS		% DE CUMPLIMINETO
	PREVISTO	REALIZADO o EN REALIZACIÓN	
Implementación de ISO 9000	40	38	95,00%
Implementación de ISO 14000	15	7	46,67%
Implementación de HACCP	15	2	13,33%

Antes que nada se debe decir que el bajo alcance inicial del programa se debe en gran medida al hecho de que, el BID / FOMIN tenía planeado ejecutar un Programa de Implementación de sistemas de gestión de calidad y ambiental en Venezuela a través del FONACYT, con lo que se daría cobertura al grueso de las necesidades en esta materia. Este programa se encuentra actualmente suspendido, por eso también el alto grado de cumplimiento de metas, ya que las empresas se volcaron de lleno al Programa Calidad PYME

Como se puede observar, la previsión inicial de co-financiar 20 implementaciones no parece haber hecho demasiada diferencia entre los distintos sistemas en cuanto a



metas, pero esta diferencia sí existió desde los demandantes, quienes se volcaron casi masivamente a la implementación de Sistemas relativamente más tradicionales, como es el caso de ISO 9000.

Entre los motivos más importantes por los cuales las PYMEs no realizaron implementaciones de los otros sistemas (ISO 14000 y HACCP) se pueden citar:

1. **La Crisis Económica:** La crisis económica que golpeó al país desde el inicio mismo del Programa implicó que gran parte del aparato productivo venezolano desapareciera y que disminuyera del ritmo de inversiones de las PYMEs, especialmente en aquellos aspectos cuyos rendimientos no es directamente materializable.
2. **La Relativa Simplicidad de la Implementación de ISO 9000 y su Utilidad en Relación a la Futura Implementación de los demás Sistemas:** Tal como lo manifestaron los consultores especializados, muchas de los requerimientos relacionados tanto con ISO 14000 como con HACCP son exigidos en la ISO 9000, por lo que los empresarios optan por el sistema más tradicional, al obtener beneficios más apropiables de la implementación de este sistema que de cualquier otro y porque este sistema les sirve de base para la futura implementación de ISO 14000 o HACCP.
3. **La Inversión que Requieren los Sistemas ISO 14000 y HACCP:** Adicionalmente, la implementación de ISO 14000 y HACCP requiere una mayor inversión en infraestructura y una mayor dedicación de recursos que la implementación de ISO 9000, lo que, sumando a la escasa participación del sector financiero en la economía lo que deja pocas posibilidades de obtener financiamiento las PYMEs, dificulta más su implementación.
4. **El Carácter Reactivo de los Empresarios Venezolanos:** Esta actitud ha surgido a partir de las continuas crisis que deben afrontar, lo que los obliga a tener una conducta adversa al riesgo en un intento por sobrevivir y consolidarse en el sector en lugar de tener un comportamiento agresivo y de expansión como podría ser el de un empresario de una economía estable y con crecimiento continuo. Este carácter reactivo hace que los empresarios actúen en respuesta a diversas señales del mercado, como ser las exigencias de la demanda o las regulaciones., a este respecto y en lo relativo a las normas ISO 14000 y HACCP, aún no existen en Venezuela ninguna de estas señales, no está expandida entre los demandantes de productos o servicios ni en el Estado la cultura de exigir la implementación y certificación de un sistema de gestión ambiental, como es la norma ISO 14000, ni de un sistema de control de riesgo en puntos críticos de control, como es el HACCP, lo que hace que existe poco interés en el empresariado local en implementar dichos sistemas.

Por esto, la actividad de Co-Financiamiento de la implementación de sistemas ISO 9000 ha superado la meta fijada inicialmente en un 90% o, lo que es lo mismo, ha logrado cumplir el 95% de la meta ampliada (40 casos). Por otra parte, se aprecia un retraso en el cumplimiento de las metas referentes a la implementación de ISO 14000 y HACCP. En el primero de los casos, hasta el momento, se ha alcanzado el 46% de la



meta prevista, siempre considerando las implementaciones que están en proceso (6 casos). Mientras que solo se han iniciado el 13% de las implementaciones de HACCP previstas y aún no se ha finalizado ninguna de ellas.

***Imagen N° 2 – Política de Calidad en la Corporación METALCONTACT***



*De izquierda a derecha: Isaías Martins (Consultor de ECCAT Consultores), Gabriel Schneider (Consultor de SIC DESARROLLO), Humberto Vivas (Director del Programa Calidad PYME - FONDONORMA), Germán Prat (Consultor de SIC DESARROLLO), Oswaldo Blanco (Gerente General Corporación METALCONTACT) y Luis Huizi (Gerente de Implementación de Sistemas de Gestión – CONINDUSTRIA).*

Sin embargo, es necesario destacar que en el marco del Programa Piloto se ha entendido por el término "Implementación" a la conclusión de las 120 horas co-financiadas de asesoría en sistemas de calidad, mientras que por Implementación, en el cluster ISO del FOMIN se entiende que es un proceso que abarca hasta la auditoría interna (hecha por el especialista en calidad de la propia empresa) o hasta la pre-auditoría externa, destinada solamente a mostrar los no cumplimientos. Esto se debió a una imprecisa interpretación del Reglamento operativo en el cual se establecía, en el párrafo 3.41 que *"Se ha estimado que en promedio se requieren 120 horas de consultor por empresa, o sea, 15 días de trabajo, a un estimado de US\$ 360 por día..."* lo que fue interpretado de manera muy estricta por el Especialista Sectorial del BID a cargo del Programa en su inicio, Tomás Muñoz.

Según el análisis de diversas fuentes, se puede decir que la implementación completa de un sistema de calidad (por ejemplo ISO 9000), definido como la finalización





completa del proceso de implementación al punto de estar en condiciones de realizar la pre-auditoría que permitirá acceder a la certificación, lleva entre 180 y 220 horas consultor<sup>(1)</sup>, lo que implica entre un 50% y un 85% más de tiempo que el co-financiado por el Proyecto. Adicionalmente a la restricción de que la implementación debía realizarse en un máximo de 120 horas consultor, se fijó la restricción de que este proceso no podía extenderse más de 6 meses, lo que hacía que la empresa no dispusiera del tiempo necesario para llevar a cabo las recomendaciones del consultor antes de su próxima visita y se atrasaran aún más las actividades, imposibilitando el eficiente aprovechamiento de las horas consultor contratadas.

Estas dos restricciones hacen que los servicios co-financiados en el marco del Programa para la implementación de sistemas de calidad no tengan los efectos previstos: completar la implementación del Sistema de Gestión en la empresa y dejarla en condiciones de superar la pre-auditoría que le permitirá acceder a la certificación.

Según lo relevado en los expedientes que posee CONINDUSTRIA para cada empresa que accedió al co-financiamiento ofrecido por este componente y según lo tratado en las entrevistas mantenidas con los empresarios y consultores, los servicios prestados por éstos últimos para la implementación de Sistemas de Calidad, es decir, las 120 horas de asesoría, solo incrementaron la implementación del sistema entre un 30% y un 60%, según en qué nivel de implementación se encontrara la empresa inicialmente, en donde, a mayor presentación inicial de no conformidades con el sistema, mayor el incremento en la implementación propiciado por el Programa.

Un rasgo destacable de esto es que de las 17 empresas que finalizaron hasta el momento las 120 horas de servicios de asesoría co-financiados por el Programa, se sabe que al menos 12 (el 70%) continúa con el proceso de implementación, de las cuales, 7 lo hacen por su propia cuenta y el resto con ayuda de otros Programas como el CONINPYME y el PAIPYME – PARD, que son ejecutados por CONINDUTRIA con otras fuentes de financiamiento.

A su vez, de las empresas que pasaron por este Componente, solo 3 se han certificado hasta el momento (dos en ISO 9000 y una ISO 14000), otras 3 han solicitado certificación, las que se encuentran en trámite (todas en ISO 9000), y otras dos se encuentran en el período previo al pedido de certificación, correspondiente a la recopilación de información. De esta forma, de las 17 empresas que finalizaron las 120

---

<sup>1</sup> La cantidad de horas previstas en el Programa COMPITE, México, es de entre 160 y 192; el Programa CADENA, Perú, prevé que la implementación se realizará en 184 horas aproximadamente; el Programa ISO de Guatemala establece que son necesarios 24 días de consultor local más 5 días de consultor internacional para la implementación del sistema, lo que resulta en unas 232 horas aproximadamente; en el documento de “Lecciones Aprendidas” del Taller del Cluster ISO, celebrado en Julio de 2003, se establece que han sido necesarios entre 8 y 15 meses para la implementación del sistema, lo que equivale a entre 128 y 240 horas, si se piensa que por mes, el consultor provee sus servicios unos dos días (fuente: <http://www.iadb.org/mif/v2/files/PresentacionArteaga.pdf>). Por otra parte, en las entrevistas realizadas con consultores Venezolanos con experiencia fuera del Programa en la implementación de sistemas de calidad se relevó que es necesario entre 190 y 200 horas para la implementación completa del sistema, hasta el punto de que la empresa este en condiciones de someterse a la pre-auditoría previa a la certificación.



horas de asesoría co-financiada, 8 están directamente encaminadas a la certificación gracias a los servicios del presente Componente, siendo que todas ellas no presentaban demasiadas no conformidades respecto al Sistema de Gestión implementado al momento de la contratación de los Servicios, debido a que ya habían iniciado la implementación del sistema, ya sea por su cuenta o con la asistencia de otros Programas (de las 8 firmas, se sabe con certeza que 4 ya habían participado de otros Programas, además, el 28% del total de firmas participantes había participado en otros Programas de asistencia a PYMEs ejecutados por CONINDUSTRIA, como el caso de CONINPYME).

En lo que respecta a la ejecución presupuestaria de la implementación de Sistemas a cargo de CONINDUSTRIA, ha sido de algo más del 44% de los montos presupuestados, lo que se explica por una serie de factores, tanto internos del programa como de contexto.

**Cuadro N° 15 Ejecución Presupuestaria del Componente III**

ESTADO DE LA EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA ACTIVIDADES DEL COMPONENTE 3				
		COMPONENTE 3		
		1. Implementación CONINDUSTRIA	2. Promoción	TOTAL
PRESUPUESTO	BID FOMIN	228.150,00	0,00	228.150,00
	FONDONORMA	118.800,00	25.000,00	143.800,00
	TOTAL	346.950,00	25.000,00	371.950,00
EJECUCIÓN AL 31-10-04	BID FOMIN	74.591,99	0,00	74.591,99
	FONDONORMA	80.032,08	0,00	80.032,08
	TOTAL	154.624,07	0,00	154.624,07
	%	44,57%	0,00%	41,57%
SALDOS AL 31- 10-04	BID FOMIN	153.558,01	0,00	153.558,01
	FONDONORMA	38.767,92	25.000,00	63.767,92
	TOTAL	192.325,93	25.000,00	217.325,93

En lo relativo a los fondos asignados al co-financiamiento, tal como ya se dijo, los ejecutores del Programa, según lo recomendado y exigido por el especialista sectorial del BID que participó en el diseño y lanzamiento del programa, fijaron un máximo de 120 horas de servicio de asesoría a ser co-financiadas por el Programa y, adicionalmente, se estableció un monto fijo en Bolívars a ser pagados por hora de servicios, el que resultaba ser, al inicio del Programa, de Bs. 54.000, de los cuales el 50% corresponde al aporte del BID / FOMIN y el 50% al aporte empresarial. A su vez, del aporte del BID / FOMIN, el 50% (25% del monto total) corresponden a gastos administrativos y al margen fijado por CONINDUSTRIA para el gerenciamiento del Componente, mientras que el monto restante (50% del aporte del BID / FOMIN mas la totalidad del aporte empresarial, o, lo que es lo mismo, el 75% del monto total que





surge de la suma del aporte del BID / FOMIN y del aporte empresarial) se destinan al pago del consultor.

Debido a la inestabilidad macroeconómica, se procedió a la revisión de esta tarifa en dos oportunidades durante la ejecución del Programa, manteniéndose la estructura porcentual establecida inicialmente, (i) La primera de ellas se produce el 06/10/2003, en donde se fija el costo total por hora de servicio en Bs. 60.000, y (ii) La segunda modificación se produce el 31/03/2004 y en ella se establece la tarifa que se encuentran vigente al momento de la presente evaluación, en donde el costo total por hora de servicio se fijó en Bs. 80.000.

De esta forma, la unión de las restricciones de la cantidad de horas máximas a ser co-financiadas (120) y del monto que se debía pagar por cada una de ellas, hace que todos los servicios co-financiados en este Componente tengan el mismo valor <sup>(2)</sup>, lo que deja poco lugar a la negociación directa entre empresario y consultor por las condiciones y precios de los servicios.

***Cuadro N° 16 Administración de Precios del Componente III (Bs.)***

Precio por Hora	Aporte BID / FOMIN	Aporte Empresarial	Monto Total por Servicio	Gs. Adm. y Margen	Pago al Consultor
54.000	3.240.000	3.240.000	<b>6.480.000</b>	1.620.000	4.860.000
60.000	3.600.000	3.600.000	<b>7.200.000</b>	1.800.000	5.400.000
80.000	4.800.000	4.800.000	<b>9.600.000</b>	2.400.000	7.200.000

Por otra parte, es necesario destacar que el monto total de los servicios co-financiados en este componente ha sido siempre menor al máximo establecido en el Reglamento Operativo y en el convenio de transferencia firmado entre FONDONORMA y CONINDUSTRIA, el cual asciende a US\$ 9.126. En general, el monto total de los servicios del presente componente ha rondado entre el 43% y el 54% del costo máximo permitido, producto de una buena gestión de CONINDUTRIA en la administración de precios.

Adicionalmente, el citado convenio de transferencia, en el párrafo 3.1.4 establecía que "Cuando el costo del consultor resulte inferior a US\$ 6.750, el costo total de la implantación será el costo real del consultor, más US\$ 2.376 del costo de intermediación de CONINDUSTRIA, y el pago de la empresa al consultor y el monto del subsidio, corresponderán cada uno al 50% del costo real resultante. En estos casos, el monto del subsidio se destinará al pago a CONINDUSTRIA de US\$ 2.376, que es el costo de su intermediación, y el resto para completar el pago al consultor". No obstante, en la práctica la situación ha sido diferente, donde el monto recibido por CONINDUSTRIA en concepto de cuota de intermediación destinado a cubrir gastos

---

<sup>(2)</sup> Durante el período de tiempo de validez de la tarifa



administrativos ha sido, para todos los casos, inferior al monto establecido en el convenio, rondando entre un 40% y un 50% del establecido en el Convenio.

Con respecto a la ejecución financiera del Componente, al igual que en los casos anteriores, se ha producido un importante ahorro, aunque de proporciones menores a los anteriores. Hasta el momento y en términos generales, se puede decir que se ha cumplido aproximadamente casi el 70% de las implementaciones previstas para todo el Programa, con la utilización de algo más del 40% de los recursos financieros presupuestados. El ahorro que existe en el presente componente surge de una combinación de los siguientes factores: (i) la administración del Componente, tanto del precio de los servicios, el cual se fijó por debajo del máximo establecido, como del margen cobrado por CONINDUSTRIA, el cual ha resultado siempre inferior al establecido en el contrato de transferencia, (ii) las fluctuaciones monetarias que afectaron también a los demás componentes (esto es, la devaluación de la moneda nacional, unida al hecho de que el Componente se encuentra presupuestado en dólares y a que la tasa de incremento de los precios internos ha sido menor a la tasa de devaluación), y, finalmente, (iii) la alta estimación de los precios que se realizó en la etapa de diseño del Programa, en donde se estableció que, por hora consultor se debería pagar US\$ 56,25, de los cuales US\$ 45 corresponden a honorarios del consultor y US\$ 11,25 a gastos de traslado.

Finalmente, el supuesto que involucra a CONINDUSTRIA, incluido en el Convenio firmado con FONDONORMA, parece haberse cumplido satisfactoriamente, ya que, con menos fondos de los previstos y con una mala situación contextual para las PYMEs, CONINDUSTRIA ha sabido contribuir significativamente al cumplimiento de las metas previstas.

### **X.3 Conclusión de la Evaluación del Componente III**

Las principales conclusiones extraídas del análisis anterior son las siguientes:

- Las PYMEs, hasta el momento, han optado por la implementación del sistema de gestión más tradicional, por decirlo de alguna manera, de los tres sistemas incluidos en el Programa, el sistema ISO 9000. Esto se debe, tal como los mismos empresarios lo manifestaron, al hecho de que, por un lado, la economía Venezolana sufre una profunda crisis desde el mismo inicio del Programa, lo que genera inestabilidad en el ambiente que enfrentan las empresas, dificultades para predecir las condiciones futuras, etc. y hace que la opción más razonable, la que minimiza los riesgos, resulte ser el sistema ISO 9000, de características menos innovadoras y con algo más de aceptación previa por parte de los empresarios que los demás sistemas. El segundo hecho determinante resulta ser que los empresarios ven el sistema ISO 9000 como una puerta de entrada para la implementación futura de sistemas de gestión, por lo que se volcaron a él con la idea de contar con la base necesaria para, en un futuro con condiciones más favorables, poder implementar otros sistemas.



- Las restricciones impuestas en las horas a ser co-financiadas por el programa (120 horas), el máximo de tiempo en que se deben ejecutar los servicios de asesoría (6 meses) y el monto a pagar por los servicios (Bs. 6.480.000, Bs. 7.200.000 y Bs. 9.600.000 según el período de tiempo considerado) hacen que (i) los servicios se concluyan sin que el sistema este completamente implementado en la empresa, a menos que ésta cuente con un alto grado de conformidad inicial respecto del sistema a implementar y que (ii) exista muy poca negociación entre los empresarios y los consultores, lo que resulta en poca adecuación a las condiciones de mercado y en escasa experiencia de negociación desde ambas partes. Esto atenta contra el desarrollo efectivo de un mercado de servicios profesionales orientados a la implementación de normas internacionales de calidad.
- En lo referente a la utilización de recursos financieros, al igual que en los casos anteriores, se ha producido un importante ahorro, lo que se explica principalmente por (i) la administración del Componente, tanto del precio de los servicios, fijado por debajo del máximo establecido, como del margen cobrado por CONINDUSTRIA, inferior al establecido por contrato, (ii) las fluctuaciones monetarias que afectaron también a los demás componentes, y, finalmente, (iii) la alta estimación de los precios que se realizó en la etapa de diseño del Programa, en donde se estableció que, por hora consultor se debería pagar US\$ 56,25, siendo que, en la práctica, los consultores recibieron entre un 43% y un 55% de ese monto.
- El Programa ha logrado establecer un sistema de intermediación de servicios de consultoría para la calidad. Sistema entendido como un mecanismo ordenado de operación, que cuenta con normas y que se cumplen, así como con personal que entiende su trabajo y lo ejecuta en forma profesional. Este aspecto anterior se convierte en el mayor activo del Programa y va a permitir que el equipo responsable de la ejecución de ese sistema, encuentre la forma de introducir pequeñas modificaciones al esquema, como las expuestas anteriormente, sin afectar en mayor medida su operatividad.



## **XI. EVALUACIÓN DEL COMPONENTE IV– FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DE FONDONORMA**

### **XI.1 Objetivo del Componente**

El objetivo de este Componente es incrementar la habilidad de FONDONORMA en el manejo del programa y en la provisión de mejores servicios, adecuados a las necesidades de las PYMEs.

Este Componente financiará los servicios de un consultor para trabajar con el equipo de ejecución del Programa para el desarrollo del Plan Estratégico.

### **XI.2 Ejecución de Actividades y Cumplimiento de Metas**

Las Actividades previstas en el Memorando de Donantes para el Componente III fueron las siguientes:

1. Financiamiento de Servicios de Consultoría para el desarrollo del Plan Estratégico.
2. Acuerdo de Asistencia Técnica entre FONDONORMA y UNIT de Uruguay para la transferencia de productos desde este último y el uso de entrenadores de corto plazo que deberán viajar a Venezuela desde Uruguay.
3. Entrenamiento de 4 personas de FONDONORMA como facilitadores en las conferencias de concientización.
4. Entrenamiento de 2 personas de FONDONORMA como entrenadores en HACCP.
5. Configuración del Sistema de Información de Gestión del Proyecto, en base al Sistema implementado en Colombia.
6. Financiamiento de la actualización y creación de nuevo material y equipo necesarios para el eficiente desempeño de FONDONORMA.

El supuesto reflejado en la Matriz de Marco Lógico es que “El comercio internacional y el acceso a mercados regionales y globales es una meta de las PYMEs, y que el conocimiento de las barreras técnicas al comercio es necesario para los negocios entre las PYMEs”.

A su vez, en los informes semestrales, se presenta el siguiente supuesto “Se suscriben y se ejecutan debidamente los convenios previstos con los Programas BID / FOMIN-UNIT Uruguay y el proyecto BID / FOMIN-Colombia”.

Ambos supuestos no representan el cumplimiento de situaciones ilógicas o anormales, sino más bien todo lo contrario, son requisitos asequibles y hasta muy probables.

1. **Servicios de consultoría para el Desarrollo del Plan Estratégico:** No se ha realizado y es difícil que a esta fecha se ejecute.
2. **Acuerdo entre FONDONORMA y UNIT:** Se efectuó con fecha 10 de Febrero de 2004 y consta en el Registro N° VE-A1672.



3. **Entrenamiento de 4 personas de FONDONORMA como Facilitadores:** Se realizó durante el primer semestre de 2002 y estas personas tomaron los siguientes cursos:
  - ISO 9000:2000
  - Documentación
  - Auditorías ISO 9000:2000
  - ISO 14000
  - Gestión Ambiental
  - Auditorías Ambientales
4. **Entrenamiento de 2 personas de FONDONORMA como entrenadores en HACCP:** No ejecutada hasta el momento.
5. **Transferencia de Conocimientos del Programa BID / FOMIN Colombia para la Configuración del Sistema de Información:** Esta actividad no se ha ejecutado a la fecha pero se espera que se cumpla durante el año 2005. La falta de concreción del Convenio de transferencia de tecnología desde el programa BID FOMIN de Colombia, hecho que se debe a que, inicialmente se pensó que no sería necesario realizarlo debido a los Convenios establecidos con CONINDUSTRIA y UNIT, ya que a través del primero FONDONORMA tenía acceso al sistema de registro de consultores (DIRCON) y del segundo podía obtener el sistema de información de capacitación y formación. No obstante, se ha retomado la necesidad de realizar el convenio con INCONTEC de Colombia, fundamentalmente porque ellos acaban de finalizar el programa de Calidad y Gestión Ambiental, dirigido a la PYME con el BID / FOMIN y su experiencia resulta muy importante.
6. **Otras Actividades de Fortalecimiento:**
  - El 15 de Enero de 2004 se firma el Contrato Anual de Mantenimiento de la Página Web - Registro N° VE-A1717.

Respecto a la ejecución de actividades, los hechos más destacables son los siguientes:

1. La rápida formación de las 4 personas de FONDONORMA como facilitadores para las conferencias, lo que se finaliza a los 5 meses de firmado el convenio entre FONDONORMA y el BID / FOMIN. Esta pronta ejecución tiene un rol determinante en el éxito de FONDONORMA como transmisor de información adecuada a las PYMEs.
2. La demora en la firma del convenio entre FONDONORMA y UNIT para la transferencia de buenas prácticas, Lo deseable hubiera sido que esta actividad se ejecutara al inicio de la ejecución del Programa para darle mayor solidez al mismo y a FONDONORMA.



3. El no cumplimiento, hasta el momento, de la actividad de formación de dos personas de FONDONORMA como entrenadores en HACCP. Si bien, las PYMEs no han presentado gran interés respecto a la implementación de este sistema, las conferencias sobre HACCP sobrepasaron ampliamente las expectativas (128,89% de cumplimiento de las metas) y los cursos dictados para consultores y auditores tuvieron concurrencias más que aceptables, en relación con los otros sistemas (93% de cumplimiento de metas para la formación de consultores como especialistas en HACCP, 150% para la formación de Auditores Internos en ese sistema y 106% para auditores externos). Esto nos demuestra que existe un interés en este sistema, tanto desde el lado de la oferta como de la demanda, que aún no llega a materializarse en la implementación más que nada debido a las circunstancias macroeconómicas ya mencionadas. Por todo esto, se debería dar celeridad a esta actividad, aún cuando a corto plazo las PYMEs no tuvieran interés en implementar el sistema HACCP.
4. La no ejecución, hasta el momento, de la transferencia del Sistema de información desde INCONTEC, hecho que obliga al OE a utilizar programas informáticos parciales (EXCEL, ACCES, aplicaciones específicas, etc.) que no brindan garantía respecto al almacenaje seguro de datos, como son las planillas de EXCEL y a una automatización de las reglas estipuladas en el Reglamento Operativo, requiriendo revisiones dobles, y no asegurando a futuro una fácil descentralización del Programa. La realización del Convenio con dicha institución para realizar la transferencia de conocimientos puede resultar de mucho provecho para el Programa y en especial a FONDONORMA.

En lo referente a la concreción de los supuestos, nótese que el segundo de ellos no se ha cumplido totalmente al no suscribirse hasta la fecha el convenio con el programa del BID / FOMIN en Colombia, lo que dificulta el cumplimiento de la actividad de transferencia de conocimientos respecto al Sistema de Información. Con respecto al otro convenio, a firmarse con UNIT de Uruguay, si bien se ha cumplido, se ha hecho con una demora que, aunque no ponga en riesgo los resultados del programa, puede resultar en un obstáculo a la adecuada y oportuna ejecución de las actividades.

Sobre el primer supuesto se puede decir que las PYMEs reconocen la importancia del comercio internacional de los sistemas de gestión como requisito de acceso a los mismos

La ejecución presupuestaria está acorde a la ejecución de actividades, se ha ejecutado algo más del 40% de los montos presupuestados para este Componente y la gran mayoría (casi el 85%) corresponden a montos asignados a la Transferencia de Buenas Prácticas desde UNIT de Uruguay.

Es necesario dejar indicado que, según consta en el Informe Semestral N° II del OE al BID, los desembolsos efectuados para la formación de las 4 personas de FONDONORMA como facilitadores para las conferencias y seminarios se han cargado contra la partida 1 – Difusión y Seminarios, del Componente I, lo que dificulta su separación del resto de los montos de esa partida y su análisis con relación a la actividad ejecutada.



Para un análisis de la ejecución presupuestaria del Componente, se presenta el siguiente cuadro:

**Cuadro N° 17 Ejecución Presupuestaria del Componente IV**

ESTADO DE LA EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA ACTIVIDADES DEL COMPONENTE 4						
		COMPONENTE 4				
		1. Transferencias de buenas prácticas del FOMIN-UNIT	2. Sistema de Información de Gestión - SIG - y Equipo para el SIG	3. Asistencia Técnica y Formación de Instructores HACCP	4. Material Didáctico e Informático	TOTAL
PRESUPUESTO	BID FOMIN	78.738,00	35.470,00	18.576,00	23.490,00	114.208,00
	FONDONORMA	0,00	0,00	2.384,00	15.000,00	0,00
	TOTAL	78.738,00	35.470,00	20.960,00	38.490,00	114.208,00
EJECUCIÓN AL 31-10-04	BID FOMIN	39.581,66	7.240,91	0,00	1.618,38	46.822,57
	FONDONORMA	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	TOTAL	39.581,66	7.240,91	0,00	1.618,38	46.822,57
	%	50,27%	20,41%	0,00%	4,20%	41,00%
SALDOS AL 31-10-04	BID FOMIN	39.156,34	28.229,09	18.576,00	21.871,62	67.385,43
	FONDONORMA	0,00	0,00	2.384,00	15.000,00	0,00
	TOTAL	39.156,34	28.229,09	20.960,00	36.871,62	67.385,43

\* No se incluyen los montos desembolsados para la formación de 4 personas de FONDONORMA como facilitadores para las conferencias y seminarios, los cuales fueron cargados contra la Partida 1 del Componente I.

### XI.3 Conclusión

Como conclusión se debe decir que este Componente, en contraposición a lo sucedido con el resto de ellos, presenta cierto retraso relativo de las actividades involucradas. De esta forma, solo la formación de 4 personas de FONDONORMA como facilitadores para las acciones de concientización se ha cumplido adecuadamente, UNIT de Uruguay ha avanzado en la transferencia, mientras que el resto, o presentan un retraso en su ejecución o aún no se han iniciado.

Ahora bien, del análisis de los demás Componentes surge que se ha alcanzado un alto porcentaje de cumplimiento de metas, aún con un muy leve fortalecimiento de FONDONORMA, de parte del Componente, lo que indica que esta institución tiene una alta capacidad de organización y de coordinación con otras instituciones, tanto públicas como privadas, lo que le permite administrar adecuadamente un Programa, como es el Programa Calidad PYME, casi sin la asistencia de expertos o de otras instituciones.

No obstante, la ejecución de las actividades previstas en este componente puede resultar de mucha utilidad, tanto para FONDONORMA como Organismo Ejecutor del programa, así como para el Programa mismo, al permitir salvar obstáculos que se presentan en la ejecución diaria de actividades mediante la transferencia de los conocimientos adquiridos por la experiencia de otras instituciones en la ejecución de este tipo de Programas.



## **XII. EVALUACIÓN DEL PROGRAMA SOBRE SISTEMAS DE GESTIÓN DE CALIDAD Y GESTIÓN AMBIENTAL, E IMPLEMENTACIÓN DE SISTEMAS DE SEGURIDAD ALIMENTARIA EN LA PYME**

### **XII.1 Objetivos del Programa**

El Objetivo del Programa es lograr un incremento en la competitividad de las PYMEs de Venezuela a través del uso de sistemas ISO 9000, ISO 14000 y HACCP.

El Propósito de este Programa es el desarrollo de:

- Un mercado para entrenamiento e implementación de Sistemas de Gestión, y de
- La Capacidad Técnica de las Pequeñas y Medianas Empresas

### **XII.2 Desempeño del Programa**

Siguiendo la Metodología de Evaluación desarrollada, el Programa se evaluará a través del análisis de su Relevancia, Nivel de Cobertura, Impacto, Eficiencia, Sostenibilidad y Transparencia.

#### ***Relevancia***

Para realizar un análisis efectivo de la Relevancia del programa, se debe decir que éste inicia sus actividades en el año 2002, año en que se inicia, en diciembre, un paro cívico nacional que duraría hasta febrero del siguiente año y durante el cual el principal factor de la economía nacional, como lo es la industria petrolera quedó paralizada y la moneda devaluada constantemente. Una vez recuperada del paro, la economía se encontraba en una situación muy precaria, con gran parte de su planta productiva cerrada, con pérdidas considerables de mercados y clientes y con un muy bajo nivel de actividad.

Desde este punto de vista y tal como lo manifestaron los empresarios y consultores entrevistados, el programa sirvió de apalancamiento al sector productivo al:

- Concientizar sobre la importancia de los sistemas de calidad, lo que generaba la sensación en el sector empresarial local de que, por un lado, la crisis no resultaba insuperable y, por otro, que para desempeñarse adecuadamente ante este tipo de problemas o para captar más y/o mayores mercados, era necesario la adecuación de sus estructuras internas a un entorno más competitivo, principalmente a través de la implementación de sistemas de gestión.





- Apoyar la implementación de sistemas de calidad en empresas, en un contexto no del todo favorable para tal fin si se analizan fríamente los flujos de ingresos, pero muy adecuados si se piensa en el nivel de actividad de las empresas. Como lo manifestaran los mismos empresarios y consultores involucrados, la implementación de un sistema de gestión requiere mucho tiempo y esfuerzo por parte de todo el personal de la empresa, lo que hace que no se pueda emprender tal tarea en las épocas de mayor actividad económica, por lo que el periodo de paro nacional y los meses posteriores al mismo resultaban ideales para la implementación de dichos sistemas. No obstante, la escasa disponibilidad de recursos propios debido a la crisis y ajenos debido a la bajísima participación del sector financiero, resultaba en un limitante a la hora de iniciar estas actividades, en este aspecto el Programa proporcionó la ayuda necesaria, en la forma de subsidio, para que el escenario fuera ideal para la implementación de sistemas de calidad.
- Finalmente, el Programa dio una clara señal al mercado de que, tanto empresarios como consultores, no estaban solos luchando, sino que existían iniciativas independientes que buscaban ayudarlos a superar la crisis y a crecer al fomentar su acceso a sistemas de gestión, lo que generó la confianza suficiente en el sector privado como para emprender tareas más ambiciosas desde el punto de vista de actualización de empresas, productos y servicios. En ese sentido el Programa ha logrado ser una red de contención en un momento de alta gravedad institucional en el país, aspecto relevado por los consultores en las entrevistas con los empresarios.

De esta forma, se debe decir, que el programa ha sido sumamente relevante al posibilitar a muchas empresas y consultores, no solo sobrellevar la crisis, sino a permitirles utilizar este tiempo para sentar las bases necesarias para emprender una senda sostenible de crecimiento a largo plazo y de ampliación de sus horizontes a través del acceso a mercados exigentes que es posibilitado por la implementación de normas internacionales de gestión de la calidad.

### ***Cobertura***

En este apartado se considera la cobertura que ha tenido el programa desde dos puntos de vista:

1. El Ámbito Geográfico de Acción.
2. Respecto al Grupo Meta.

**Cobertura Geográfica:** El Programa estaba pensado para ser ejecutado a nivel nacional, alcanzando las principales ciudades de Venezuela, como son Caracas, Zulia, Carabobo, Anzoátegui, Aragua y Falcon.

En cuanto a la cobertura geográfica del programa se puede decir que ha sido satisfactoria, ya que, por ejemplo, las conferencias de sensibilización, si bien no se

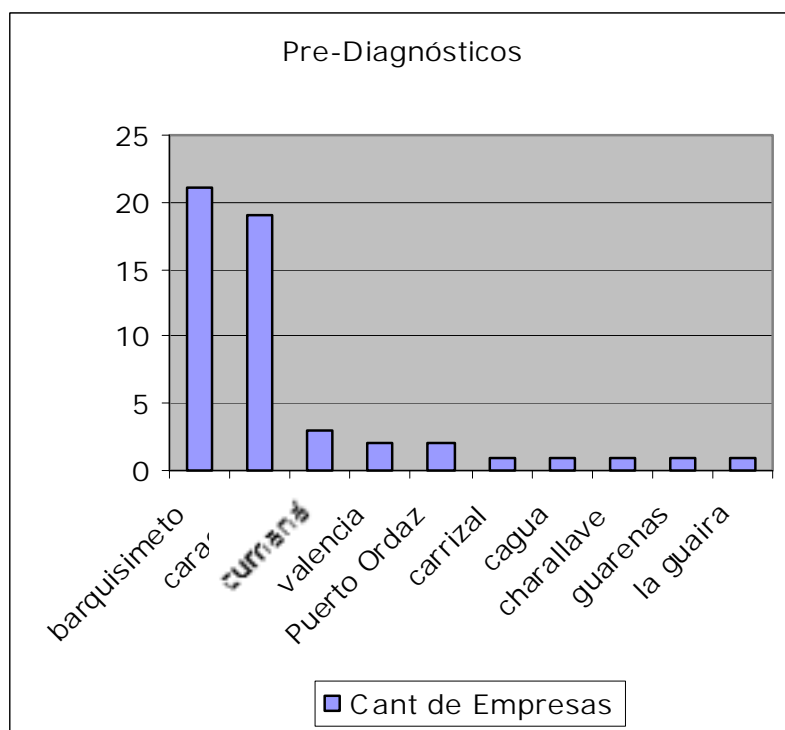


ejecutaron exactamente en las ciudades y en la forma prevista, se realizaron siempre con un enfoque de alcance nacional, ejecutándose en ciudades como Caracas, Maracay, Maracaibo, Puerto Ordaz, Valencia y Porlamar.

En cuanto a los seminarios y a los cursos de capacitación, en todas sus formas, la cobertura geográfica ha sido más reducida, ejecutándose en un alto porcentaje en la ciudad de Caracas. Durante la evaluación se ha podido relevar algunos inconvenientes de logística respecto de equipo informático móvil para realizar estos servicios en áreas distintas a Caracas.

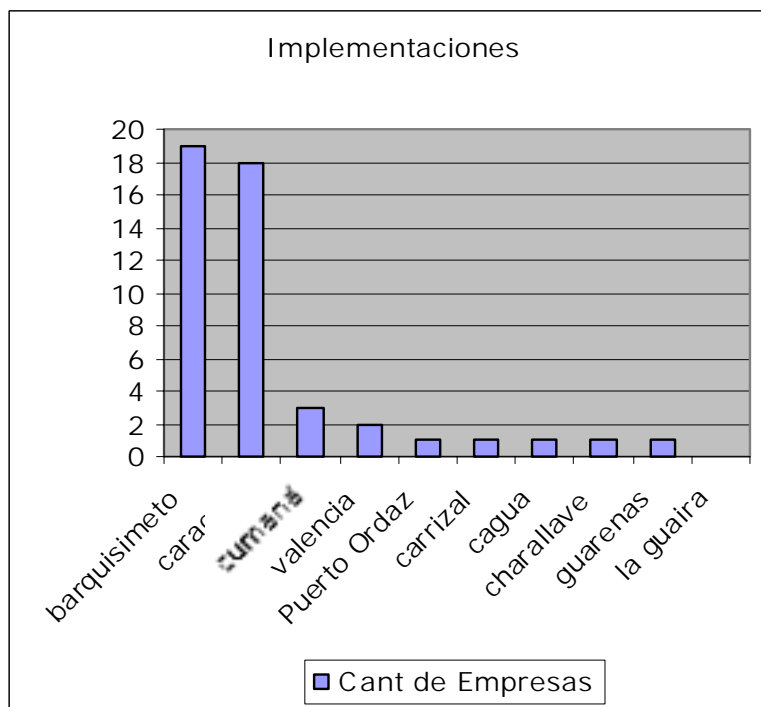
A su vez, la distribución geográfica de las empresas que realizaron o están realizando pre-diagnósticos es muy satisfactoria, así, si bien más del 75% de ellas se ubican en los dos grandes polos productivos nacionales como son las ciudades de Barquisimeto (40% del total, 21 empresas) y Caracas (35% del total, 19 empresas), existe una importante cantidad de empresas que accedieron al Programa desde otros puntos geográficos, como con las ciudades de Cumaná, desde la cual participaron 3 empresas (6% del total) y Puerto Ordaz, con 2 empresas (4% del total), a su vez, se realizó un pre-diagnóstico a una empresa de cada una de las ciudades de Charallave, La Guaira, Carrizal, Cagua y Guarenas. En cuanto a las implementaciones, la distribución geográfica es muy similar ya que es requisito haberse hecho el pre-diagnóstico, de las 52 empresas en las cuales se está realizando o se realizaron pre-diagnósticos, 48 iniciaron implementaciones (4 aún están realizando el pre-diagnóstico y corresponden 1 a la ciudad de Caracas, 1 a Barquisimeto, 1 a La Guaira y 1 a Puerto Ordaz) de las cuales, a su vez, solo 1 empresas ubicada en Barquisimeto decidió suspender el servicio.

**Gráfico N° 7 – Cobertura Geográfica de los Pre-Diagnósticos**





**Gráfico N° 8 – Cobertura Geográfica de las Implementaciones**



Esta alta cobertura geográfica se debe principalmente a que tanto FONDONORMA como CONINDUSTRIA tienen una alta presencia en todo el territorio nacional, ya sea directamente, a través de sus representantes locales, como es el caso de CONINDUSTRIAS, como a través de enviados especiales que ejercen la representación en el interior de forma transitoria, como es el caso de FONDONORMA.

**Cobertura con Respecto al Grupo Meta (Usuarios):** El Programa preveía una cobertura del universo de PYMEs baja, por el hecho, ya mencionado, de que el BID / FOMIN tenía planeado ejecutar un Programa de Implementación de sistemas de gestión de calidad y ambiental a través del FONACYT, con lo que se daría mayor cobertura al mercado. Ese programa se encuentra actualmente suspendido por lo que el Programa Calidad PYME se ha vuelto el único en este campo de acción y la cobertura del mercado está determinada por su propio alcance. Esta cobertura no es muy amplia por, además del hecho anterior, el carácter innovador del Programa y su objetivo de servir como experiencia positiva para el desarrollo de nuevos Proyectos.

De esta forma, con las metas previstas para las actividades de implementación de Sistemas de Gestión se cubre solo el 0,03% de la PYMEs que se estima existen en Venezuela (alrededor de 23.000, según lo consignado en el Memorando de Donantes, párrafo 2.8).



Por otra parte, debe tenerse en cuenta que solo 218 firmas están certificadas en ISO 9000 en Venezuela, de las cuales 100 corresponden a PYMEs, lo que le da mayor importancia al alcance del Programa, ya que, la meta prevista implicaría que se incremente la cantidad de PYMEs en condiciones de poder acceder a la certificación en ISO 9000 en un 40% (de 100 al inicio del Programa a 140).

Con esto en mente, la meta correspondiente a la certificación en ISO 14000 y la implementación de HACCP sería aún más ambiciosa ya que, al inicio del Programa solo 7 empresas se encontraban certificadas en ISO 14000 y ninguna en HACCP.

A su vez, del estudio llevado a cabo por FONDONORMA sobre la base del registro de firmas de CONINDUSTRIA, se sabe que, de 325 firmas encuestadas, 214 (más del 65%) eran PYMEs interesadas en la implementación de sistemas ISO y / o HACCP dados los precios de mercado, lo que sirve de parámetro para medir la meta fijada y poder decir que el nivel de cobertura previsto, si bien resulta pequeño en relación con el universo PYME, es lo suficientemente alto con respecto a (i) las PYMEs que poseían sistemas implementados y a (ii) aquellas interesadas en implementarlo.

En lo que respecta a la cobertura de la oferta (Consultores, Auditores Internos, Auditores Externos, etc.), con relación al universo resulta algo más amplia pero, por el mismo motivo que la anterior, es limitada.

Según la base de datos de FONDONORMA, al inicio del Programa existían 110 consultores que habían recibido algún tipo de entrenamiento en sistemas ISO y /o HACCP, de los cuales, 15 eran Auditores en ISO 9000, 9 eran Auditores en ISO 14000 y 12 eran Auditores en HACCP. A pesar de estos números positivos, todos los consultores y auditores carecían de experiencia directa con las PYMEs.

Ahora bien, si consideramos que, aunque los consultores capacitados pueden llegar a adaptarse para brindar servicios a las PYMEs y éstas pueden llegar a cubrir los costos de asesoramiento e implementación, casi no existía oferta relativa a sistemas de gestión para PYMEs al inicio del Programa, las metas previstas resultaban más que satisfactorias al incrementar esta oferta desde valores cercanos a cero hasta, por ejemplo, la formación de 120 especialistas en ISO 9000, 60 en ISO 14000, igual número en HACCP, etc. Esto ha sido confirmado en entrevistas con las autoridades de FONDONORMA que han indicado que el Programa les ha permitido operar con servicios a las PYMEs que antes ellos no brindaban y que su contacto era escaso.

Desde otro punto de vista, y con relación a su alcance, el Programa ha podido cubrir satisfactoriamente lo previsto, brindando hasta el 31 de Octubre de 2004, 33 conferencias, seminarios y demás actividades de concientización a las que asistieron más de 1.108 personas relacionadas con el sector de la PYME, ofreciendo 19 cursos en los que se capacitaron 236 oferentes de servicios relacionados con los Sistemas de Gestión para la PYME, cofinanciado la ejecución de pre-diagnósticos en 52 empresas y la implementación de Sistemas de Gestión en 48 de ellas.

Como conclusión, en lo que respecta a cobertura, se puede decir que, aunque el universo PYME es muy amplio con relación a la escala del Programa, en el ámbito



nacional a sido muy buena si se tiene en cuenta (i) la cantidad de PYMEs con sistemas implementados al inicio del Programa, (ii) la demanda de implementación de sistemas por parte de las PYMEs y (iii) la envergadura del Programa y su búsqueda de generar un efecto demostración sobre el resto de las PYMEs. En lo que respecta a la llegada del Programa sobre el grupo meta, es decir, sobre los Pequeños y Medianos Empresarios, sus trabajadores y los oferentes de servicios para sus empresas, también se puede decir que ha sido buena, ya que, si bien, por sus características, el Programa no se planteó el objetivo de cubrir una gran porción del universo PYME Venezolano, alcanzó a cubrir satisfactoriamente lo que se había previsto, aún con la crisis actual que sufre el país.

### ***Focalización***

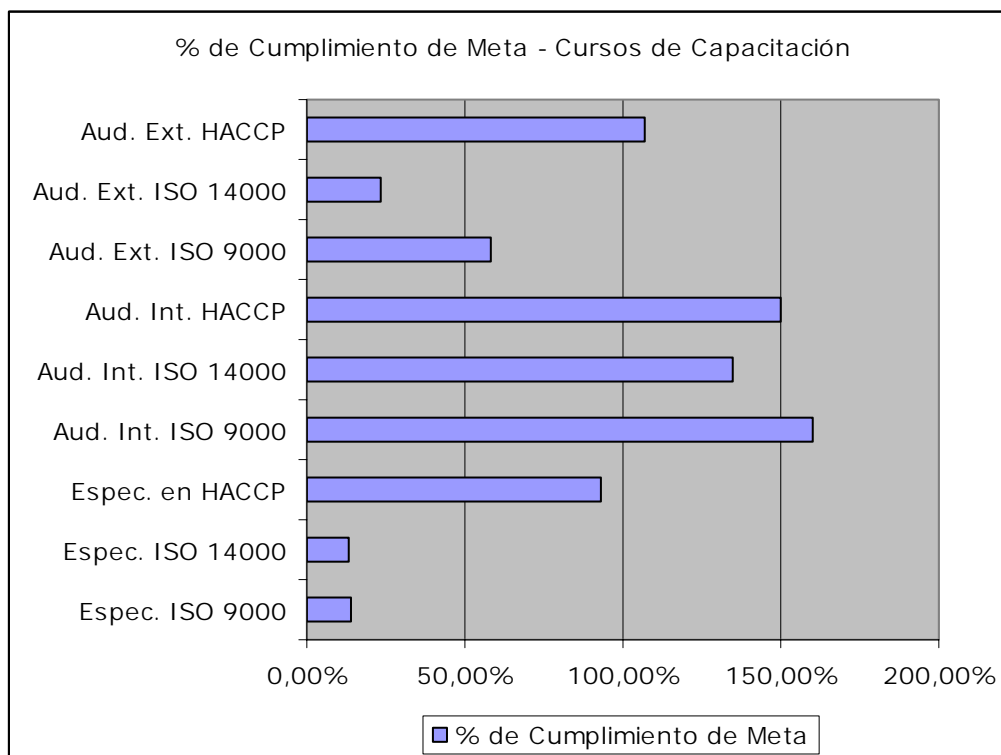
Con respecto a los Servicios ofrecidos en el marco del programa, la demanda se ha focalizado fuertemente en:

1. **Los Cursos de Capacitación como Auditores Internos.** Inicialmente, del total de personas a capacitar en el Componente II (440), se había previsto que 50 (11%) lo hagan como Auditores Internos en los diferentes Sistemas de Gestión. En la actualidad, del total de personas capacitadas, 236, 74 tomaron los cursos de Auditores Internos, es decir, más del 30%. Por otra parte, todos los cursos de Auditores Internos superaron ampliamente sus metas previstas para toda la ejecución del Programa: El cumplimiento de metas para Auditores Internos en ISO 9000 es, al 31 de Octubre de 2004, de un 160%, para HACCP es de 150% y para ISO 14000 de 135%. El alto interés mostrado en este tipo de cursos se debe a que los empresarios identifican que es muy importante “internalizar” los sistemas de gestión en su propia empresa y que la mejor forma de hacerlo es capacitando a su propio personal, especialmente a aquellos que estarán a cargo de la implementación y seguimiento del Sistema.
2. **Los Cursos de Capacitación Relacionados con el Sistema HACCP.** Al igual que en el caso anterior, la previsión inicial respecto a la demanda sobre capacitación en el Sistema de Control de Riesgo en Puntos Críticos de Control – HACCP – se ha visto ampliamente superada. Así, del total de personas a capacitar, el 22% (100 personas) correspondían a personas que tomarían algún tipo de curso relacionado con HACCP (Auditores Internos, Externos y Especialistas), mientras que del total de personas efectivamente capacitadas, el 43% (103 personas) tomó alguno de esos cursos. Por otra parte, los cursos relacionados con HACCP tuvieron un muy alto porcentaje de cumplimiento de metas, llegando a 150% para el caso de Auditores Internos, a 106% para Auditores Externos y a 93% para Especialistas. Detrás de esto se encuentran tres motivos principales, quienes tomaron este tipo de cursos son principalmente consultores y lo ha hecho porque (i) Si bien la gran mayoría tiene conocimientos relativos a Sistemas de Gestión, estos se centran en sistemas tales como ISO 9000, careciendo de una formación específica en HACCP, a su vez (ii) no existía en el mercado una oferta referente a este tipo de



formación orientada a consultores o personal especializado y, finalmente, (iii) los consultores reconocen que el Sistema HACCP representa el futuro en cuanto a exigencias a nivel de proveedores y mercados internacionales, por lo que resulta muy interesante aprovechar la oportunidad que brinda el Programa de anticipa a las futuras necesidades de las PYMEs y demás empresas.

**Gráfico N° 9 – Focalización de la Demanda en los Cursos de Capacitación**



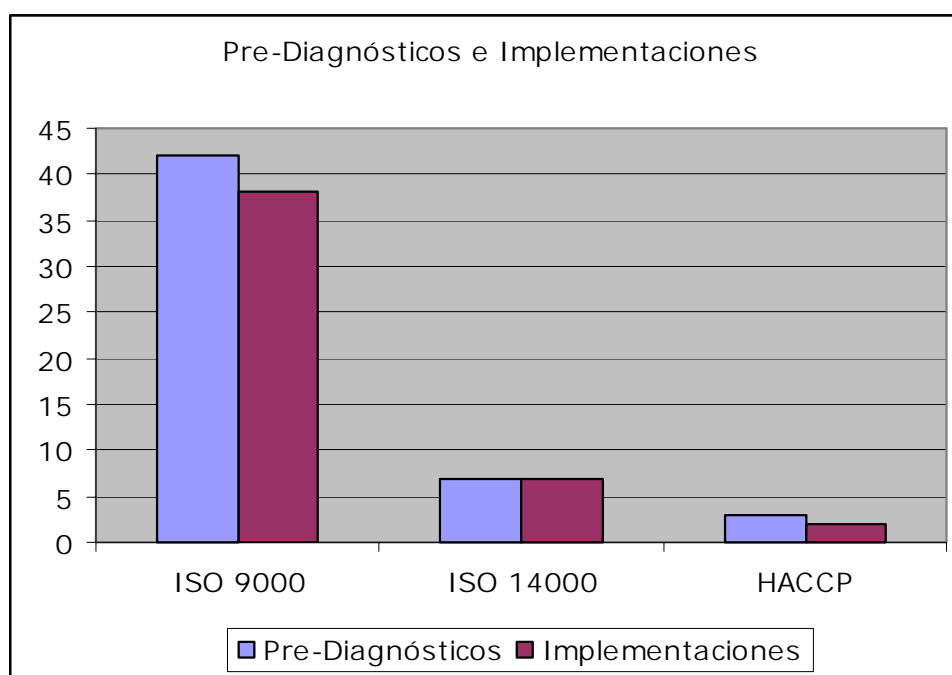
### 3. Los Pre-Diagnósticos e Implementaciones de Sistemas ISO 9000.

Inicialmente, la aceptación de los empresarios de este sistema se manifiesta mediante los pre-diagnósticos, así, el 44% del total de los que se preveía ejecutar correspondían a este sistema, mientras que, del total de ejecutados (52), el 78% (41) son pre-diagnósticos referentes a la norma ISO 9000. En cuanto a las implementaciones, ya en Octubre de 2003 se tuvo que ampliar la meta de 20 empresas a 40 por la alta demanda que se presentaba, así, de las 90 implementaciones previstas después de la modificación de la meta, el 57% (40 implementaciones) correspondían a ISO 9000, mientras que de las implementaciones efectivamente co-financiadas, el 80% son para la norma ISO 9000. Los motivos de la alta aceptación de este sistema, en relación la previsión inicial y en relación con los demás sistemas son básicamente que (i) Venezuela enfrenta, desde el mismo inicio del Programa, una fuerte crisis que comienza con un paro cívico nacional que dura más de dos meses y que se



caracteriza por una alta tasa de inflación, inestabilidad macroeconómica, alta tasa de mortandad de empresas, etc. En este contexto, el empresariado se vuelve adverso al riesgo y sus objetivos se centran en la supervivencia de la firma más que en el crecimiento y desarrollo de nuevos mercado o clientes, por lo que el Sistema ISO 9000, al ser el de beneficios más fácilmente estimable y para el cual se requieren menores inversiones de capital de los tres sistemas, se volvió la opción más razonable. Por otra parte, (ii) los empresarios identifican al Sistema ISO 9000 como la puerta de entrada a los Sistemas de Gestión y la base sobre la cual implementar los demás, hecho que reforzó su aceptación.

**Gráfico N° 10 – Focalización de la Demanda en los Pre-Diagnósticos e Implementaciones**



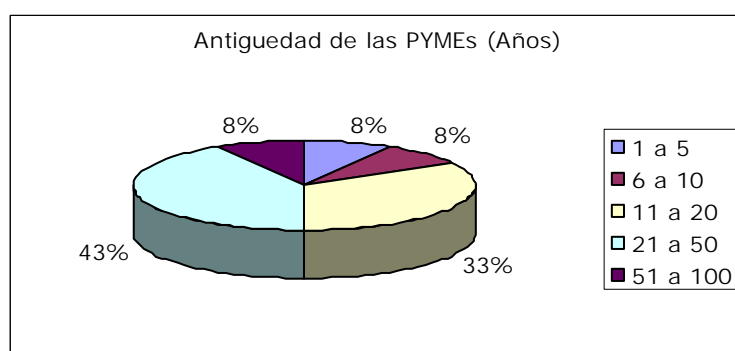
En cuanto a la focalización sobre un grupo específico de usuarios, el hallazgo más importante es que, debido a la misma estructura que se le dio al Componente III (la fijación de los precios, de la cantidad de horas de servicios a co-financiar y del plazo total en el cual se deben ejecutar tales servicios), los usuarios menos perjudicados y que más accedieron al Programa fueron las PYMEs con mayor experiencia en el mercado (mayor antigüedad) y con menor cantidad de no-conformidades respecto del sistema a implementar. Estas empresas son las que contaban con algo de experiencia en la implementación de sistemas de gestión ya sea por cuenta propia, así como por la participación en otros Programas y con una alta capacidad organizativa, lo cual les permite llevar a cabo las recomendaciones del asesor en breves períodos de tiempo sin comprometer su producción. De esta forma, el 28% de estas empresas ya había



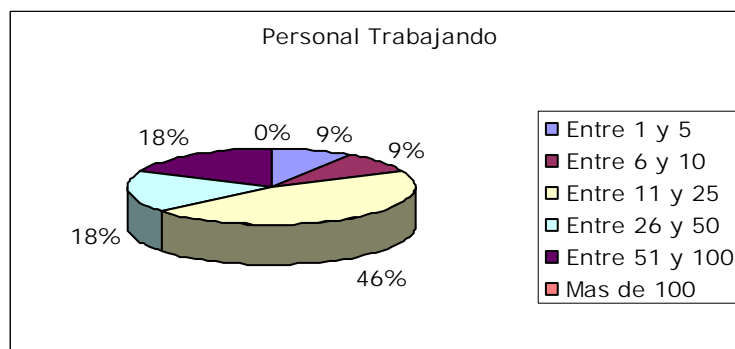
participado de otros Programas de apoyo al Sector como es el caso de CONINPYME y al menos un 22% del total de participantes, presentaban un porcentaje inicial de conformidades respecto del sistema a implementar mayor al 40%.

Por otra parte, en lo que respecta al tamaño de las empresas que accedieron a los servicios del Componente III, la distribución ha sido mas equitativa, con una interesante participación de las empresas de menor tamaño relativo, así, el 20% de las empresas que accedieron a los servicios co-financiados en el Componente III tienen entre 51 y 100 trabajadores, un porcentaje igual tiene entre 26 y 50 trabajadores y un 45% tiene entre 11 y 26 Trabajadores.

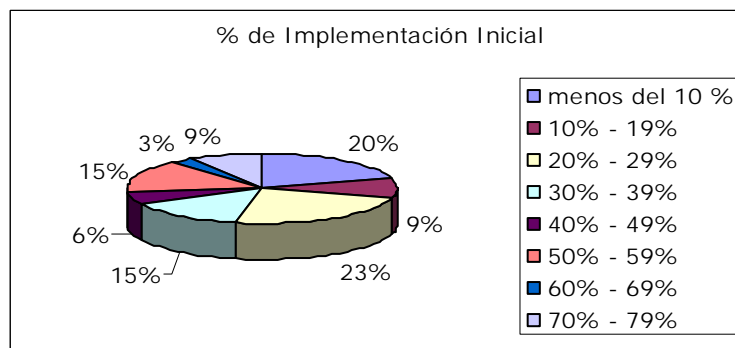
**Gráfico N° 11 – Antigüedad de las PYMEs usuarias del Componente III.**



**Gráfico N° 12 – Personal Trabajando en las PYMEs usuarias del Componente III.**



**Gráfico N° 13 – % de Conformidades, de las PYMEs Usuarias del Componente III, al Inicio de la Implementación.**







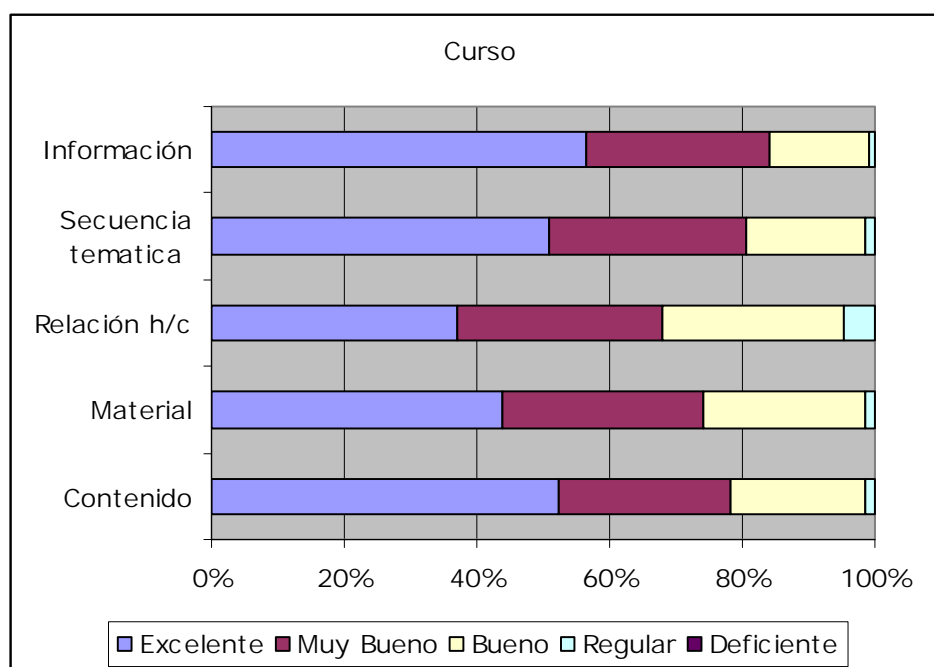
### **Impacto**

Respecto de la opinión de las personas asistentes a las acciones en el marco del Componente II, se puede decir que, según datos que se desprenden de 586 encuestas aplicadas por el Organismo Ejecutor luego de cada acción, existe una alta valoración de todos los aspectos de las mismas. En general, casi el 100% de los encuestados consideran que el contenido, el material, la secuencia temática y la información recibida en el curso es por lo menos buena, la única excepción se presenta en la relación horas / curso, en donde existe casi un 5% de encuestados (18 personas) que consideran que es regular.

Según lo relevado en la misión, inicialmente se realizaron acciones de capacitación organizadas de forma más intensiva, esto es, se ejecutaban en pocos días, durante unas 8 horas diarias. Este hecho, si bien permite que personas no residentes en el lugar donde se dicta el curso puedan acceder a él, no favorece la aprehensión de los conocimientos al requerir mantener una fuerte concentración durante un largo período de tiempo. Por otra parte, tampoco favorece la asistencia de personas con mucha actividad profesional, que no se encuentren en condiciones de delegarlas.

Principalmente, son estos hechos lo que hacen que exista esta disconformidad respecto a la relación horas / curso, manifestadas por los encuestados.

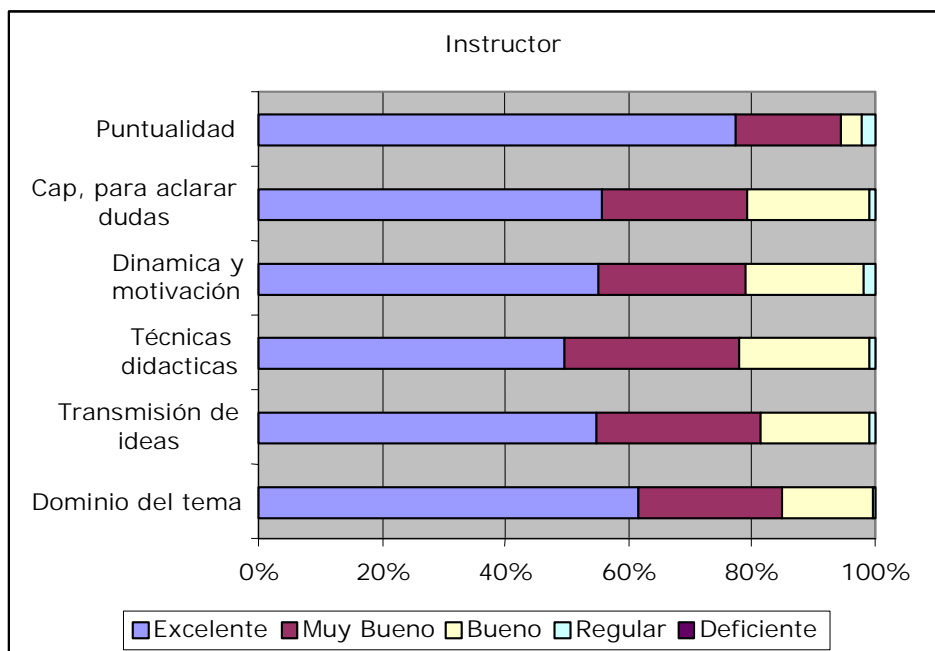
**Gráfico N° 14 – Nivel de Satisfacción del Usuario respecto a las características de los Cursos de Capacitación.**



En lo que respecta a la calidad de los instructores, tal como lo muestra el gráfico 15, los resultados son muy similares a los anteriores

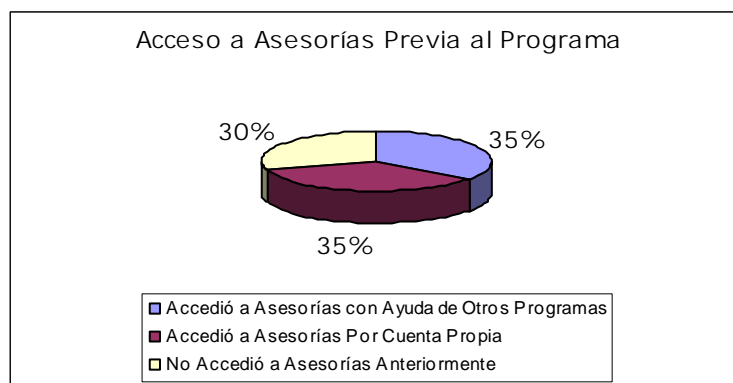


**Gráfico N° 15 – Nivel de Satisfacción del Usuario respecto al Instructor del Curso de Capacitación.**



Por otra parte, de los resultados de la aplicación de encuestas a empresas que participaron del Componente III del Programa, surge que el 70% de ellas ya habían accedido a algún tipo de asesoría, mediante la ayuda de otros Programas (el 50% de ellas), como el CONINPYME ejecutado por CONINDUSTRIA, o abonando la totalidad de los servicios (otro 50%) y, un idéntico porcentaje indica que hubiera podido obtener los mismos servicios de otra institución.

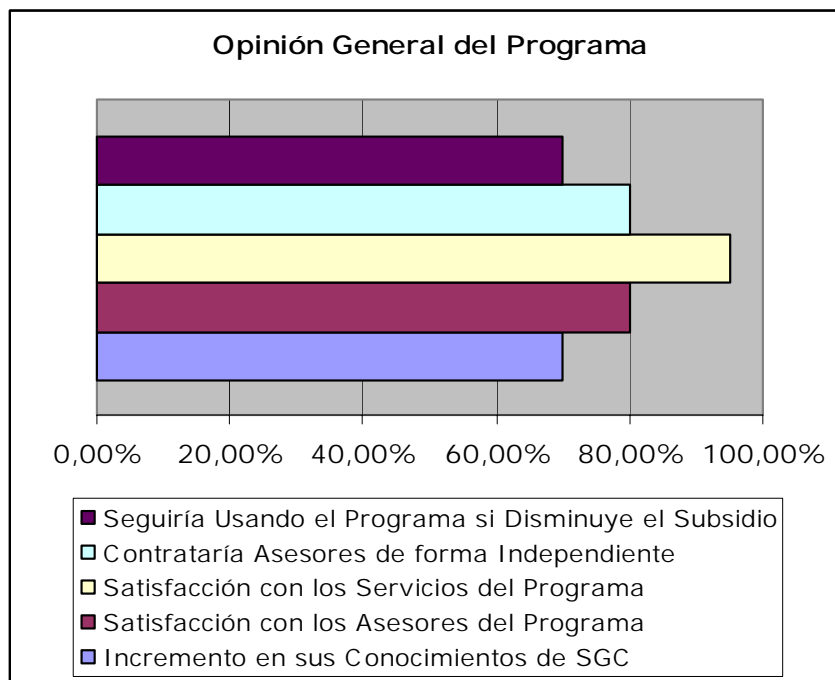
**Gráfico N° 16 – Acceso a Asesorías de forma previa a su participación en el Programa.**





Aún así, más del 70% de las empresas encuestadas considera que ha incrementado sus conocimientos respecto a sistemas de gestión por haber participado en el Programa, casi el 80% tiene un alto grado de satisfacción con los Asesores que participaron del Programa, el 95% se encuentra al menos satisfecho respecto a los Servicios del Programa, el 80% indica que estaría dispuesto a contratar asesores de forma independiente en el futuro y más del 70% indica que si se incrementa el precio de participar en el Programa (es decir, si disminuye el nivel de subsidio) estaría dispuesta a seguir utilizándolo. Estos hechos indican que el programa ha tenido un fuerte impacto al incrementar el acceso a servicios, de calidad y adecuados para las PYMES.

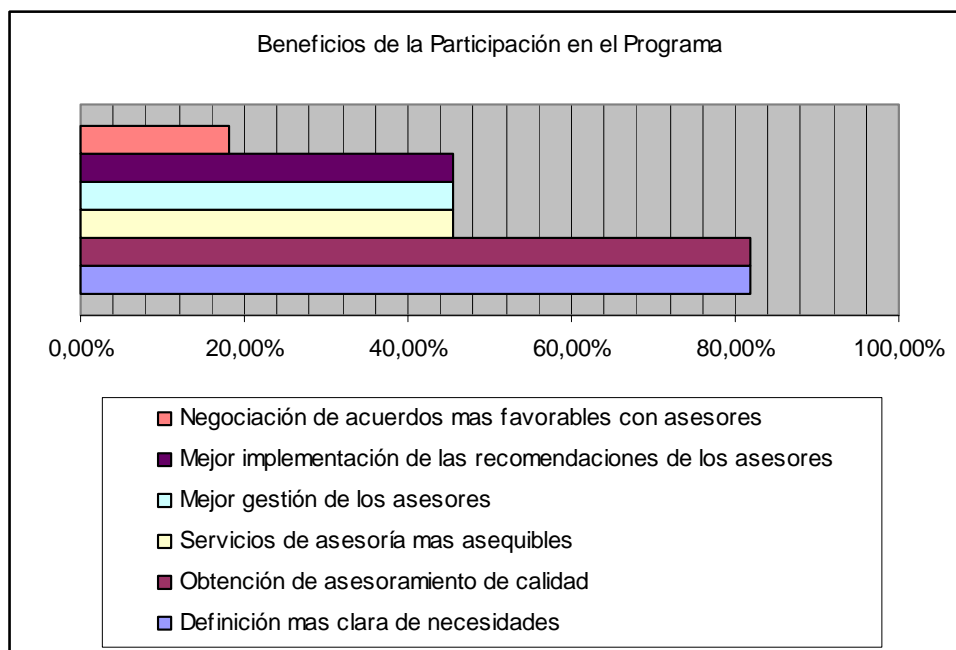
**Gráfico N° 17 – Opinión General de las PYMEs respecto del Programa.**



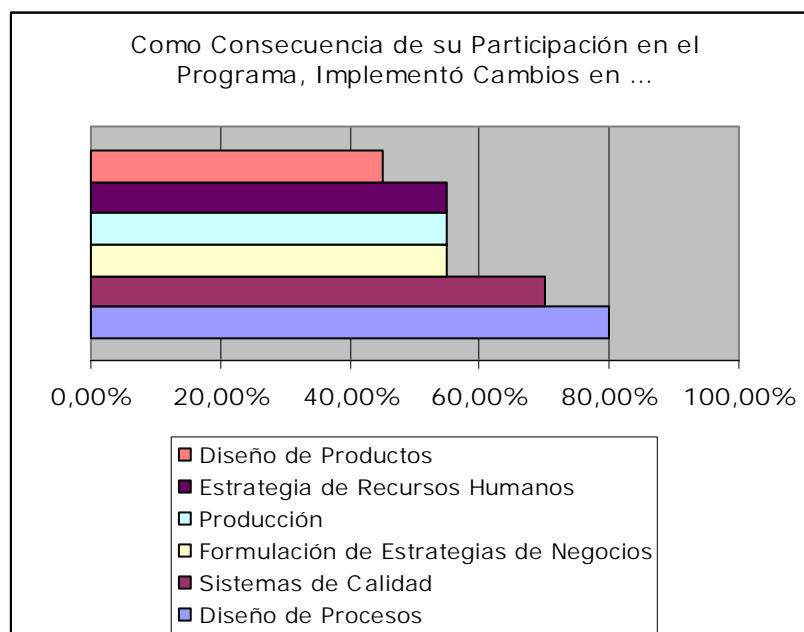
Tal como lo muestra el Gráfico 18, y para tener una idea de los efectos directos del programa sobre las empresas, el 55% de los empresarios reconoce que el impacto del programa sobre sus sistemas de Gestión ha sido Excelente y el 35% que ha sido Bueno. Por otra parte, casi el 80% indica que la participación en el Programa les ha permitido acceder a servicios de asesoramiento de calidad y a definir más claramente sus necesidades, mientras que casi el 45% considera que el Programa les proporcionó servicios de asesoría más asequibles, les ayudo a mejorar la gestión de los asesores y a implementar mejor las recomendaciones del consultor.



**Gráfico N° 18 – Beneficios para las PYMEs, derivados de la participación en el Programa.**



**Gráfico N° 19 – Cambios para las PYMEs, derivados de la participación en el Programa.**



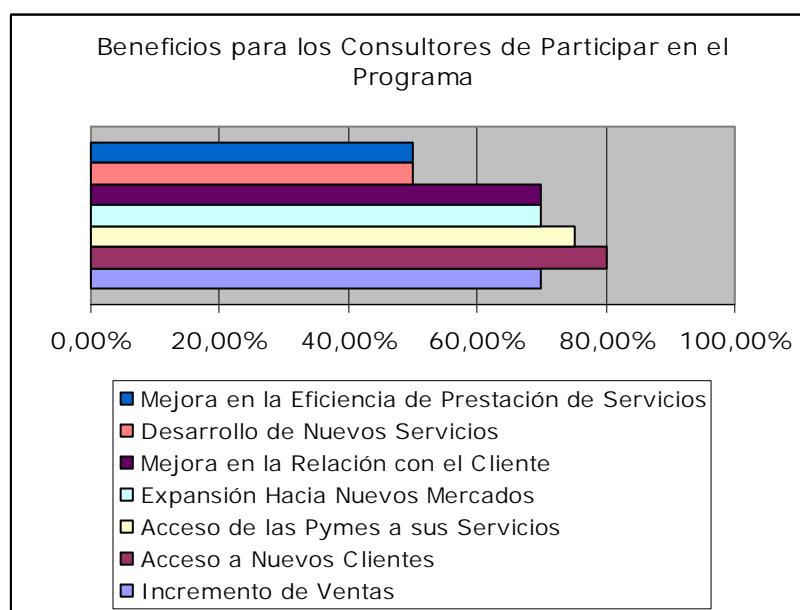
A su vez, el 80% de los empresarios sostiene que implementó cambios en algún aspecto de su empresa como resultado directo de su participación en el Programa y



esos cambios fueron principalmente en diseño de procesos (80% del total de las empresas), en los sistemas de calidad (70% del total), en la formulación de estrategias de negocios, en la producción y en la estrategia de recursos humanos (55% del total en cada una de ellas) y en el diseño de productos (45% del total). El 65% de las empresas reconoce que estos cambios tuvieron como consecuencia una mayor conformidad con normas y regulaciones y un mejor trato con sus clientes y el 35% que mejoraron sus tiempos de producción o entrega.

Desde el punto de vista de la oferta, el 75% de los consultores sostiene que las PYMEs pueden beneficiarse de sus servicios y el 55% dice que este tipo de empresa está en condiciones de implementar sistemas de gestión; no obstante, el 50% de ellos reconoce que sus costos son demasiado altos como para una PYME. Así, casi el 70% de los consultores consideran que su relación con el Programa es Asociativa y que participar en el Programa les ha permitido incrementar sus ventas, específicamente, más del 80% de los consultores dicen que el Programa les permitió acceder a nuevos clientes, más del 75% sostiene que el Programa incrementó el acceso de PYMEs a sus servicios, el 70% sostiene que el Programa les permitió expandirse hacia nuevos mercados y que mejoró su relación con el cliente y el 50% manifiesta que, además de haber desarrollado nuevos servicios, ha mejorado la eficiencia en la prestación de los mismos, a su vez, de los consultores que han desarrollado nuevos servicios, el 100% de ellos planea utilizarlos en su futuro profesional, por fuera del programa.

**Gráfico N° 20 – Beneficios para las Consultores, derivados de su participación en el Programa.**





Como se denota de lo expuesto, el impacto del Programa ha sido muy positivo tanto para la oferta de servicios como para la demanda. Entre los impactos positivos más importantes para la Oferta de Servicios, se pueden mencionar los siguientes:

- Incremento de Clientes, específicamente, al promover el acceso de PYMEs a sus servicios,
- Desarrollo de nuevos servicios que pueden ser aplicados una vez concluido el Programa,
- Mejora de las relaciones con sus clientes, e
- Incremento de sus ventas.

Para las PYMEs, los impactos positivos más importantes han sido:

- Incremento del acceso a servicios de asesoría de calidad y adecuados a sus necesidades,
- Mayor adecuación a normas y regulaciones, lo que les posibilita acceder a mercados y clientes más exigentes, y
- Mejoras en sus estructuras internas, en sus políticas de uso de recursos y en su planificación estratégica.

Adicionalmente a lo manifestado directamente por los encuestados y entrevistados, el Programa ha tenido un fuerte impacto al promover el acercamiento entre dos sectores que no se reconocían como pares en el mercado: las PYMEs y los consultores que prestan servicios para la implementación de Sistemas de Gestión. Por un lado las PYMEs poseen serias dificultades para obtener información sobre diversos factores involucrados en el proceso, tales como cuáles son los beneficios de contar con sistemas de gestión de calidad o ambientales, cómo se implementan tales sistemas, quiénes están en condiciones de brindar asesoría adecuada para la implementación, etc. Por otra parte, la oferta tiene dificultades para acercarse a las PYMEs por las características de los servicios, las necesidades de recursos humanos y financieros que implica un proceso de implementación y por sus costos, los cuales suelen ser demasiado altos para una PYME.

En este aspecto, el Programa vino a servir como puente entre estos actores al informar a las PYMEs, al servir de apoyo y de garantía de los servicios prestados en su marco, al favorecer la adecuación y / o creación de nuevos servicios por parte de los consultores y al salvar parte de la brecha que existe entre los precios que pueden pagar las PYMEs y los costos que implican los servicios para los consultores. Así, el Programa sienta las bases para la creación de un mercado, el de servicios de implementación de sistemas de gestión para PYMEs y facilita la adaptación de los actores involucrados hasta la liberalización completa del mercado.



### ***Eficiencia***

El objetivo de esta sección es evaluar la ejecución del Programa para determinar si ésta fue eficiente o no, si la planificación inicial se cumplió o se existieron desvíos y qué implicancia tienen esos desvíos desde el punto de vista de la eficiencia.

Para tener una idea de cómo la crisis de Venezuela puede haber afectado el desempeño del programa, a continuación se presentan una serie de indicadores de la magnitud de la situación Venezolana que resultarán de utilidad a la hora de evaluar eficiencia.

***Cuadro N° 18 Principales Indicadores Monetarios***

Año	Mes	Tipo de Cambio	Índice de Precios al Consumidor	Índice de Precios al Productor
2002	1	761,55	233,40	-
	6	1.196,74	260,90	-
	12	1.320,67	303,50	215,56
2003	1	1.652,94	312,30	259,81
	6	1.600,00	350,10	302,50
	12	1.600,00	385,70	327,57
2004	1	1.600,00	395,40	333,28
	6	1.920,00	428,30	393,11
	9	1.920,00	442,30	402,65

Fuente: Banco Central de Venezuela [www.bcv.org.ve](http://www.bcv.org.ve)

Como se puede observar, desde principios del 2002, fecha de la firma del convenio entre el BID / FOMIN y FONDONORMA, a la actualidad el tipo de cambio subió en más de un 152%, mientras que los Índices de Precios al Consumidor y al Productor subieron casi un 90%.

Estos indicadores monetarios deben ser tenidos en cuenta a la hora de analizar la eficiencia del programa ya que la existencia de inflación y el hecho de que el Programa esté presupuestado en dólares, por sí solos, al generar un ahorro de recursos financieros, provocan la ilusión de un manejo eficiente. Este efecto se presenta por la combinación de dos factores:

1. Incremento de los recursos financieros en moneda local por el incremento del tipo de cambio.
2. Incremento de los precios internos debido a la devaluación de la moneda.

Si el primero de los efectos es de mayor magnitud (como suele suceder), entonces se presentará un ahorro en la ejecución financiera del programa, ahorro que resultará automático y mayor cuanto mayor sea la adquisición de bienes nacionales no transables por parte del programa y que no tendrá que ver con un manejo más eficiente del mismo.



Teniendo esto en cuenta se puede analizar mejor el grado de eficiencia alcanzado por el programa. Para el caso de las Actividades del Componente I, se puede apreciar que el ahorro de recursos financieros fue muy importante, inicialmente se preveía ejecutar 28 conferencias, seminarios y demás acciones de concientización con un total de casi US\$ 150.000, lo que implica que el costo medio estimado por acción de concientización era de unos US\$ 5.335. De la misma forma, el costo medio por persona asistente a estas acciones resultaba ser de US\$ 110, mientras que el de la ejecución de un pre-diagnóstico de US\$ 530 aproximadamente.

**Cuadro N° 19 Costo Previstos y Real por Actividad del Componente I**

COSTO PREVISTO POR ACTIVIDADES DEL COMPONENTE I					
		COMPONENTE I			
		1. Difusión y Seminarios	2. Promoción	3. Prediagnóstico	TOTAL
PRESUPUESTO	BID FOMIN	51.573,00	35.282,00	26.730,00	113.585,00
	FONDONORMA	97.806,00	3.225,00	21.060,00	122.091,00
	TOTAL	149.379,00	38.507,00	47.790,00	235.676,00
ACTIVIDAD - USUARIO	Conferencias y Seminarios	28,00	-	-	28,00
	PYMES	-	-	90,00	90,00
	Trabajadores	1.350,00	-	-	1.350,00
COSTO MEDIO	Conferencias y Seminarios	5.334,96	-	-	5.334,96
	PYMES	-	-	531,00	531,00
	Trabajadores	110,65	-	-	110,65

COSTO REAL POR ACTIVIDADES DEL COMPONENTE I					
		COMPONENTE I			
		1. Difusión y Seminarios	2. Promoción	3. Prediagnóstico	TOTAL
EJECUTADO AL 31-10-04	BID FOMIN	7.914,44	0,00	13.096,74	21.011,18
	FONDONORMA	17.757,90	0,00	0,00	17.757,90
	TOTAL	25.672,34	0,00	13.096,74	38.769,08
ACTIVIDAD - USUARIO	Conferencias y Seminarios	33,00	-	-	33,00
	PYMES	-	-	52,00	52,00
	Trabajadores	1.108,00	-	-	1.108,00
COSTO MEDIO	Conferencias y Seminarios	777,95	-	-	777,95
	PYMES	-	-	251,86	251,86
	Trabajadores	23,17	-	-	23,17





Teniendo en cuenta la ejecución presupuestaria y la ejecución de actividades, resulta que el costo medio efectivo por acción de concientización es de US\$ 777 y el costo medio por persona asistente a dicha acción de menos de US\$ 25, lo que implica un ahorro, con relación a lo presupuestado, de un 85% y de un 80% respectivamente.

Por otra parte, el Costo Medio de los pre-diagnósticos resultó de unos US\$ 250, lo que representa un ahorro de algo más de un 50% respecto al monto estimado al inicio del Proyecto.

**Cuadro N° 20 Costo Previsto y Real por Actividad del Componente II**

COSTO PREVISTO POR ACTIVIDADES DEL COMPONENTE II					
		COMPONENTE II			
		1. Auditores Internos	2. Auditores Externos	3. Consultores	TOTAL
PRESUPUESTO	BID FOMIN	26.736,00	102.487,00	317.477,00	446.700,00
	FONDONORMA	8.602,00	31.681,00	250.991,00	291.274,00
	TOTAL	35.338,00	134.168,00	568.468,00	737.974,00
ACTIVIDAD - USUARIO	CURSOS CONSULTORES	3,00	8,00	14,00	25,00
		50,00	150,00	240,00	440,00
COSTO MEDIO	CURSOS CONSULTORES	11.779,33	16.771,00	40.604,86	69.155,19
		706,76	894,45	2.368,62	3.969,83

COSTO REAL POR ACTIVIDADES DEL COMPONENTE II					
		COMPONENTE II			
		1. Auditores Internos	2. Auditores Externos	3. Consultores	TOTAL
EJECUTADO AL 31-10-04	BID FOMIN	11.846,50	16.691,89	7.405,34	35.943,73
	FONDONORMA	4.870,46	2.797,90	3.315,12	10.983,48
	TOTAL	16.716,96	19.489,79	10.720,46	46.927,21
ACTIVIDAD - USUARIO	CURSOS CONSULTORES	6,00	7,00	6,00	19,00
		74,00	81,00	81,00	236,00
COSTO MEDIO	CURSOS CONSULTORES	2.786,16	2.784,26	1.786,74	7.357,16
		225,90	240,61	132,35	598,87

En lo que respecta al Componente II, el ahorro por curso de Auditor Interno, Externo y Especialista dictado fue de un 73%, de 83% y de un 95% de lo previsto inicialmente respectivamente, mientras que el ahorro por consultor formado como Auditor Interno, Externo y Especialista en alguno de los Sistemas de Gestión incluidos en el Programa fue de 68%, 73% y 94% de lo presupuestado al inicio del Programa, respectivamente.

Como ya se ha indicado anteriormente, en el marco del componente III, a la firma del convenio de transferencia entre FONDONORMA y CONINDUSTRIA, se fijó en 120 la cantidad de horas de servicios a ser co-financiadas por el Programa y en Bs. 54.000 el monto a ser pagado por cada una de ellas, lo que cerró las posibilidades de



negociación directa sobre alcance de servicios y precios, entre empresario y consultor; de esta forma, cada servicio de este componente tuvo un costo total de Bs. 6.480.000 (aporte empresas + aporte del Programa). Esta administración de precios, al dejar poco lugar a la intervención de los mecanismos de mercado, generó una situación diferente a la encontrada en los otros Componentes, en materia de reducción de costos en dólares, la que se debe a (i) no permitir que el empresario y el consultor negocien precios libremente, lo que hubiera hecho que los mismos se adecuaran a las condiciones reales de mercado y que se creara experiencia de negociación entre las partes y (ii) al no permitir que las empresas completaran la implementación del sistema y estuvieran en condiciones de acceder a la certificación, debido a que con el mismo costo se podrían haber entregado un número mayor de horas consultor y una duración en meses adecuada a este tipo de procesos.

Como ya se dijo en la Sección de Evaluación del Componente III, de los Bs. 54.000 en que se fijó inicialmente el precio por hora de los servicios de asesoría, el 50% corresponde al aporte del BID / FOMIN y el 50% al aporte empresarial. A su vez, de los Bs. 27.000 que aporta el BID / FOMIN, Bs. 13.500 corresponden a gastos administrativos y al margen fijado por CONINDUSTRIA para el gerenciamiento del Componente, mientras que los restantes Bs. 13.500 más el aporte empresarial se destinan al pago del consultor, con lo que el consultor recibe efectivamente, por hora de servicios prestados, Bs. 40.500.

Debido a la inestabilidad macroeconómica, se procedió a la revisión de estas tarifas en dos oportunidades durante la ejecución del Programa:

1. La primera de ellas se produce el 06/10/2003, en donde se fija el costo total por hora de servicio en Bs. 60.000, de los cuales Bs.30.000 corresponden al aporte empresarial e igual monto al aporte del BID. Por otra parte, de los Bs. 60.000, Bs. 15.000 corresponden al margen cobrado por CONINDUSTRIA y Bs. 45.000 corresponden a los servicios del consultor.
2. La segunda modificación se produce el 31/03/2004 y en ella se establecen las tarifas que se encuentran vigentes al momento de la presente evaluación: El costo total por hora de servicio se fijó en Bs. 80.000, de los cuales Bs.40.000 corresponden al aporte empresarial e igual monto al aporte del BID. Así, el margen cobrado por CONINDUSTRIA por la administración del componente asciende a Bs. 20.000 y los servicios del consultor a Bs. 60.000.

De esta forma, se puede observar que el costo total por hora de consultoría (costo del consultor mas el margen de CONINDUSTRIA) corresponde, considerando el tipo de cambio oficial, a (i) US\$ 40 aproximadamente, según el tipo de cambio existente al inicio de la ejecución de actividades del Programa, (ii) US\$ 37 aproximadamente, según el ajuste de tarifas de Octubre de 2003, (iii) a US\$ 41 en la reforma de Octubre de 2004. Ahora bien, si consideramos que tipo de cambio paralelo en Octubre de 2004 ronda los Bs. 2.500 por cada dólar, entonces, a Bs. 80.000 por hora de servicio, la hora cuesta aproximadamente unos US\$ 32.

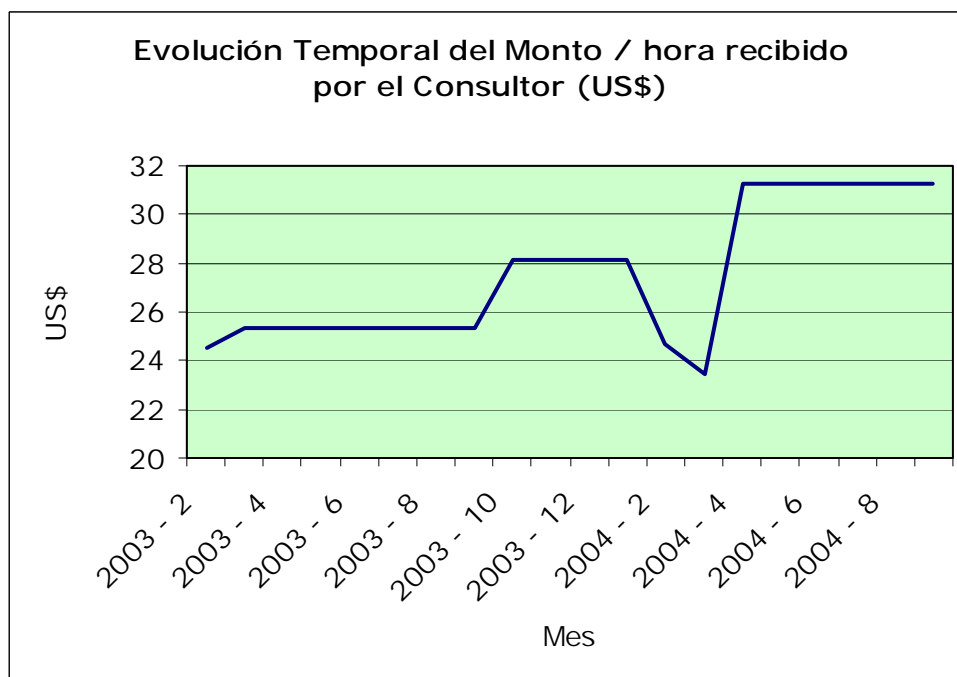
Así, el consultor ha recibido por sus servicios (i) US\$ 25 aproximadamente, en la ejecución de las primeras implementaciones, en Febrero de 2003, (ii) US\$ 28



aproximadamente, luego del primer ajuste de tarifas, en Octubre de 2003, (iii) a US\$ 31 a partir de Marzo de 2004 y hasta la fecha de realización de la presente Evaluación, lo cual, según el tipo de cambio paralelo en Octubre de 2004 (alrededor de Bs. 2.500 por cada dólar), equivale a US\$ 24. No obstante, es necesario resaltar que en el Reglamento Operativo del programa, párrafo 3.41, se estimó que habría que pagar US\$ 45 en concepto de honorarios del consultor más US\$ 11,25 por gastos de traslado, lo que asciende a un total de US\$ 56,25 por hora consultor, monto superior al efectivamente pagado en el marco del Programa.

Por otra parte, para tener un punto de referencia, se debe decir que en el caso de Compite de México, el consultor recibe, en promedio alrededor de US\$ 26 por hora, pero se debe tener en cuenta que una economía como la mexicana tiene un nivel de precios superiores a los venezolanos (expresados en dólares) lo que explica en gran parte este nivel de honorarios de los consultores locales (de México), por lo que el precio de US\$ 26 se debería considerar como un techo a la hora de analizar los precios que corresponden a las demás economías latinoamericanas.

**Gráfico N° 21 – Evolución Temporal del Precio por hora expresado en US\$ (tipo de cambio oficial) de los Servicios de Consultoría brindados en el marco del Componente III.**



En apoyo a lo anterior, se ha relevado en las entrevistas con los consultores del Componente III, que estos tienen un precio menor por hora para las actividades que realizan por fuera del Programa, es decir que existe un sobre precio generado por el Programa, lo que atenta contra la sostenibilidad del mercado.



Así, se puede afirmar que el precio fijado en el marco del Componente III por un lado, ha excedido en cierta medida a los precios que surgen del mercado, y por otro lado, se ha mantenido muy cercano (y en algún momento a excedido) a los precios pagados por otros programas del cluster ISO en países similares, generando cierta ineficiencia en este Componente.

Por otra parte, si se considera que el incremento de costos que tuvo que enfrentar el Programa desde su inicio se debe al incremento de los precios de los productos internos (aproximado por el índice de precios al consumidor y por el índice de precios al productor), y si se considera que el incremento de recursos que afectó al Programa se debió a la devaluación de la moneda nacional, entonces se puede calcular el ahorro de recursos provocado por cuestiones monetarias y el ahorro efectivo de recursos, cuyas fuentes se determinarán más adelante.

Tal como ya se dijo, el tipo de cambio del Bolívar respecto del dólar pasó de US\$ 1 = Bs. 761,55 en Enero de 2002 a US\$ 1 = Bs. 1920,00 en Septiembre de 2004, es decir, el tipo de cambio se incrementó en más de un 152%, incrementando los recursos del Programa, expresados en moneda nacional en ese porcentaje. Por otra parte, el Índice de Precios al consumidor se incrementó en un 89,50% y el Índice de Precios al productor en un 86,79%, (en promedio, se podría decir que los precios de productos se incrementaron en aproximadamente un 88%).

De esta forma, el incremento del tipo de cambio, a valores presentes, ha sido mayor que el crecimiento de cualquiera de los indicadores de precios internos, lo que implica que el incremento de recursos en moneda nacional ha sido mayor que el incremento de las erogaciones o, lo que es lo mismo, que automáticamente se produce un ahorro en la ejecución financiera del Programa.

El incremento del Tipo de Cambio ha sido, durante todo el período de ejecución del Programa, mayor al incremento del Índice de Precios al Consumidor y al del índice de Precios al Productor, en un rango de entre 43% y 72% y 62% y 89% respectivamente <sup>(3)</sup>.

Sobre la base de esto se puede decir que, si consideramos que el incremento del Tipo de Cambio, durante toda la ejecución del Programa, fue mayor el incremento del precio de los productos en un rango que va desde el 50% al 80% y que ciertas erogaciones del Programa, tales como las relativas a la transferencia de conocimientos desde Programas ejecutados en otros países, como los costos de auditoría y evaluación, etc., por estar presupuestadas y cotizadas en dólares, no se vieron afectadas por los fenómenos mencionados, entonces, se puede afirmar que el ahorro total del Programa hasta la actualidad explicado puramente por cuestiones monetarias sería de alrededor de un 50% del ahorro total.

Tal como se ha detallado en la sección de Evaluación del Componente III, el resto del ahorro (aproximadamente el 50% del ahorro total hasta el momento) tiene, principalmente, dos explicaciones:

---

<sup>3</sup> Los rangos se calculan mediante la eliminación de los valores extremos, los cuales inducirían la inclusión de distorsiones irreales.



- a. La buena administración del Componente por CONINDUSTRIA, mediante la cual se fijó el precio de los servicios en un monto que se ubica entre el 43% y el 55% del máximo establecido en el Reglamento Operativo del Programa y mediante el establecimiento del margen recibido por CONINDUSTRIA en un rango de entre 40% y el 50% de lo establecido en el Reglamento Operativo del programa y en el Convenio de Transferencia del Componente III.
- b. Una alta estimación de los precios que se realizó en la etapa de diseño del Programa, en donde se estableció que, por hora consultor se debería pagar US\$ 56,25, siendo que, en la práctica, los consultores recibieron entre un 43% y un 55% de ese monto.

Desde el punto de vista de la eficiencia de las transacciones entre oferta y demanda de asesoría para la implementación de sistemas de gestión de la calidad, es importante ver que tan atomizado está el mercado desde el lado de la oferta, analizando su grado de concentración para determinar si el mercado se parece a un mercado de competencia perfecta, a un oligopolio o a un monopolio. Para esto calculamos los índices de concentración S1, S2, S3 y S4, los cuales indican cual es la cuota de mercado de los 1, 2, 3 o 4 oferentes más grandes respectivamente; aplicamos el ejercicio anterior tanto para el caso de consultores individuales como de firmas consultoras, debido a que varios consultores pertenecen a su vez a firmas que actúan como tal en la oferta de servicios.

En el cuadro 19 se puede apreciar claramente el grado de concentración del mercado de asesorías que existe en el marco del Programa. Así, la firma que más consultorías ha realizado (ECCAT Consultores) tiene más del 30% de la cuota de mercado y los cuatro actores con más mercado a nivel de firma (entre las que se encuentran ECCAT Consultores y KYM Consultores) poseen casi el 65% del mercado. Por otra parte, los cuatro consultores con mayor trabajo en el marco del Programa (Emigdio Lozada, Diana Restrepo, José Martínez y Williams Fuenmayor), tienen el 46% del mercado.

***Cuadro N° 21 – Índices de Concentración del Mercado de Asesoría del Programa***

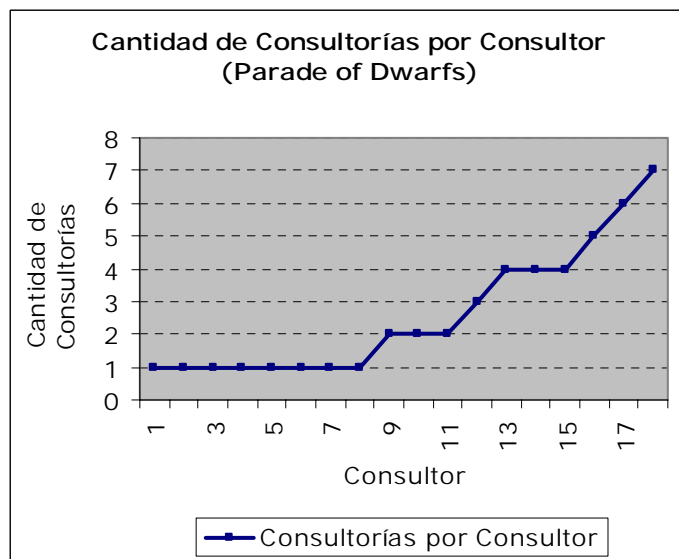
Índices de Concentración		
	Consultor Individual	Firma Consultora
S1	14,89%	31,91%
S2	27,66%	44,68%
S3	38,30%	55,32%
S4	46,81%	63,83%

Adicionalmente, la distribución de las consultorías entre los diferentes oferentes se puede estudiar aplicando un análisis clásico de los estudios de distribución del ingreso, como es el cálculo del Desfile de Enanos (Parade of Dwarf) y de la Curva de Lorenz. En el primer caso, se grafica, en niveles absolutos la cantidad de consultorías por

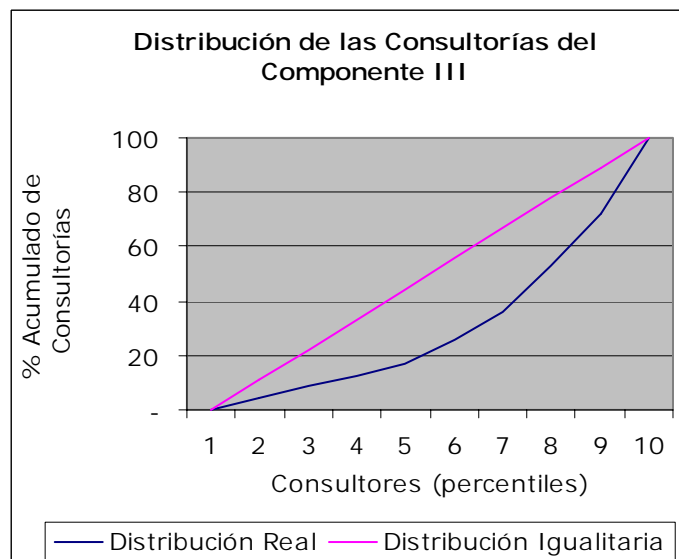


consultor, en orden ascendente y en el segundo caso, también en orden ascendentes, se grafica el porcentaje acumulado de consultorías realizadas.

**Gráfico N° 22 – Parade of Dwarf**



**Gráfico N° 23 – Curva de Lorenz**



Analizando el Desfile de Enanos se puede apreciar que existe una importante cantidad de consultores que han realizado una consultoría (8) y varios (3) que han realizado dos consultorías cada uno, por lo que el grueso de las asesorías se acumulan en los tres últimos consultores, quienes han realizado 5, 6 y 7 consultorías cada uno, respectivamente.

Este hecho también se puede observar en el Gráfico N° 16, en el cual se comparan las curvas de distribución igualitaria de las asesorías (recta de 45°) con la curva que surge de la distribución actual de las consultorías, allí se observa que esta última curva difiere mucho de la primera, lo que nos indica que la distribución de las asesorías no es demasiado igualitaria.

Esta distribución desigual puede tener diferentes causas, como ser la calidad de los consultores, por ejemplo, lo que haría que la distribución, aún siendo desigual no sea inequitativa. Igualmente, el grado de concentración que presenta este mercado, si bien no representa una amenaza a corto plazo para la eficiencia de las transacciones, se debe tener en cuenta para la implementación de medidas de ampliación de la oferta, tratando de llevar el mercado a uno de competencia perfecta y alejarlo de un mercado oligopolístico.

De todas maneras, al hablar de un escaso número de transacciones, 47 implementaciones, no permite determinar con certeza que puede suceder con un programa de alto alcance, sobre todo en donde la capacidad de realizar trabajos de consultoría, tienen una saturación por consultor de hasta un máximo de tres trabajos a la vez. En caso de un programa que aborde una buena cobertura de mercado se



debería ir vislumbrando el acceso a ese mercado de nuevos consultores y una distribución más descentralizada del mercado.

El análisis de eficiencia del Componente III nos lleva a estudiar el sistema de incentivos del mismo, que se basa en las reglas aplicadas, que influyen sobre los procedimientos y por lo tanto sobre los resultados que se desea obtener, que es el fortalecimiento de un mercado de servicios profesionales relativos a temas de calidad, con crecientes grados de sostenibilidad. En el Cuadro N° 20 se estudia el proceso de ejecución aplicado en el Componente III, comparando lo que indican las reglas escritas, lo que realmente se aplica en el campo y lo que la evaluación encuentra como una buena práctica o se sugiere debe reforzarse.

***Cuadro N° 22 – Proceso General del Programa***

	ETAPA DEL PROCESO	OBSERVACIÓN
1	Los empresarios interesados en participar en las jornadas de sensibilización deben inscribirse, en donde deben consignar los datos particulares de su empresa.	Ninguna
2	En el marco del programa se efectúan las conferencias de sensibilización con la asistencia de empresarios.	Ninguna
3	Si el empresario continúa interesado, se puede inscribir en los Seminarios de Formación Gerencial.	Ninguna
4	A su vez, si el empresario está interesado puede acceder al pre-diagnóstico, mediante la presentación de una solicitud a FONDONORMA, en el cual se determinarán la no-conformidades que su empresa presenta ante el sistema que desea implementar.	Excelente práctica. Es importante dejar claro cuál es el mínimo de horas de pre-diagnóstico financiables, pero no el máximo que debe estar en relación con el tamaño y complejidad del sistema de calidad, estableciendo un tope de subsidio a entregar a la empresa.
5	Paralelamente, los consultores pueden participar en los cursos de formación que dicta FONDONORMA.	Ninguna



	ETAPA DEL PROCESO	OBSERVACIÓN
6	Si el empresario lo desea puede acceder al co-financiamiento de los servicios para la implementación del Sistema que elija, para lo cual deberá presentar su solicitud a CONINDUSTRIA para su evaluación.	Ninguna
7	Una vez aprobada la solicitud, el empresario indica a CONINDUSTRIA que requerirá los servicios de asesoría.	Ninguna
8	CONINDUSTRIA publica los requerimientos para que los consultores presenten sus propuestas.	Excelente sistema. Es muy transparente y eficiente. Se recomienda su difusión internacional.





	ETAPA DEL PROCESO	OBSERVACIÓN
9	El empresario evalúa las propuestas presentadas, elige un consultor para la implementación del sistema y se firma la Carta Convenio entre el Empresario, el Consultor y CONINDUSTRIA.	<p>En la práctica la evaluación pudo relevar que CONINDUSTRIA envía los CV de los Consultores en lugar de la propuesta de consultoría, de donde el empresario elige un consultor, mediante entrevistas personales, quien le envía una propuesta.</p> <p><b>Recomendaciones:</b> Implementar el sistema de elección mediante la evaluación por parte del empresario, de las propuestas enviadas por lo menos por los 3 consultores que tienen el perfil requerido, para los cuales sería necesario la implementación de un formato estándar de propuesta, el cual deberá ser llenado por el consultor y presentado al empresario. Esto incrementaría la negociación entre oferta y demanda dentro del Programa, creando mayor experiencia, por otra parte de las empresas en la contratación de expertos externos, y al establecer un formato estándar de propuesta se evitaría la dedicación excesiva de tiempo a la redacción de las mismas.</p> <p>CONINDUSTRIA cobra el 50% del aporte del co-financiamiento del FOMIN como gastos de intermediación u operación. Se debería desvincular ese pago del monto de co-financiamiento, buscando retribuir por el trabajo real de la UG, que consiste en promocionar, apoyar en la selección de consultores, aprobar propuestas, hacer seguimiento, monitoreo y supervisión y pagar o rechazar los servicios de los consultores.</p> <p>Se debería pagar a CONINDUSTRIA tanto por el pago efectivo de los servicios de implementación así como por su rechazo y sanción de consultores que no cumplen con la calidad solicitada o incumplen las reglas establecidas.</p> <p>Las negociaciones entre oferta y demanda deberían reflejar el costo hora consultor de eficiencia de mercado, de manera que cuando el programa se retire, tanto empresas como consultores estén acostumbrados a realizar transacciones a esos precios y que no sea "un salto al vacío".</p>



	ETAPA DEL PROCESO	OBSERVACIÓN
10	El consultor y el empresario realizan la implementación del Sistema.	Se debería llegar a pre-auditoría en la implementación del sistema, eliminando las 120 horas máximas, el monto fijo por de consultor y los 6 meses de duración tope que rigen a la fecha.
11	A medida que se van cumpliendo las diferentes etapas de implementación, el empresario y la UG pagan los costos inherentes a esa etapa al consultor.	<p>En el Reglamento se preveía que el empresario debería pagar el 100% de los costos de los Servicios, una vez hecha la implementación, sería reembolsado por la UG en un 50%. Debido a la mala situación económica nacional, se optó por implementar un sistema de pago compartido, en el cual, el empresario y la UG pagan el 50% de los costos de los servicios al consultor en cada una de las etapas.</p> <p><b>Recomendaciones:</b> si bien la situación económica no es la mejor, se debería evaluar la implementación del sistema de reembolso como una forma de incrementar la experiencia de negociación, contratación, seguimiento y pago de los servicios de consultoría por parte del empresario.</p> <p>El Registro de consultores debería incorporar información sobre el desempeño de los consultores.</p>
12	Mensualmente, CONINDUSTRIA presenta a FONDONORMA los justificativos de pago para que le sea repuesto el fondo rotatorio.	Ninguna
13	FONDONORMA evalúa el cumplimiento de lo acordado y repone el fondo rotatorio.	Ninguna
14	Finalmente, se presentan al BID los informes necesarios.	Ninguna

Finalmente, como conclusión general respecto de la eficiencia, se debe decir que el Programa ha tenido desempeños con marcadas diferencias:

- Por un lado, al establecer restricciones en las características de los servicios a ser co-financiados en el Componente III, mediante la fijación de precios por hora elevados en relación al nivel de precios de mercado y a los precios pagados por otros Programas del Cluster ISO en Países similares, fijación de un máximo de 120 horas de servicios a ser co-financiadas, lo que alcanza a cubrir entre un 30% y un 60% de un plan de implementación, y que se debían ejecutar en un plazo máximo de 6 meses, lo que impactaba en forma negativa



contra un plazo necesario de implementación, que con el objetivo de lograr los resultados, incrementaba los requerimientos de recursos por parte de las empresas y disminuía la utilidad de los servicios del consultor, al no aprovecharse al máximo el tiempo que este le dedica a cada empresa, el Programa no ha tenido un desempeño eficiente.

- Por otro lado, al haber brindado servicios con las características adecuadas y según las condiciones previstas inicialmente, en el Componente I y II, lo que posibilitó la concreción de las metas, con unos costos menores a los presupuestados, no solo por fluctuaciones monetarias sino por la gestión de las Unidades Ejecutoras, el Programa se comportó de manera eficiente.
- Adicionalmente y desde el punto de vista de la eficiencia del mercado que se ha creado en el marco del Programa, se puede decir que dicho mercado se encuentra algo concentrado y que, si bien no es un hecho al que se le deba atender con urgencia, sería recomendable iniciar acciones para ampliar la base de oferentes en condiciones de acceder al Programa y, luego, continuar prestando servicios de asesoría de forma independiente.

### ***Sostenibilidad***

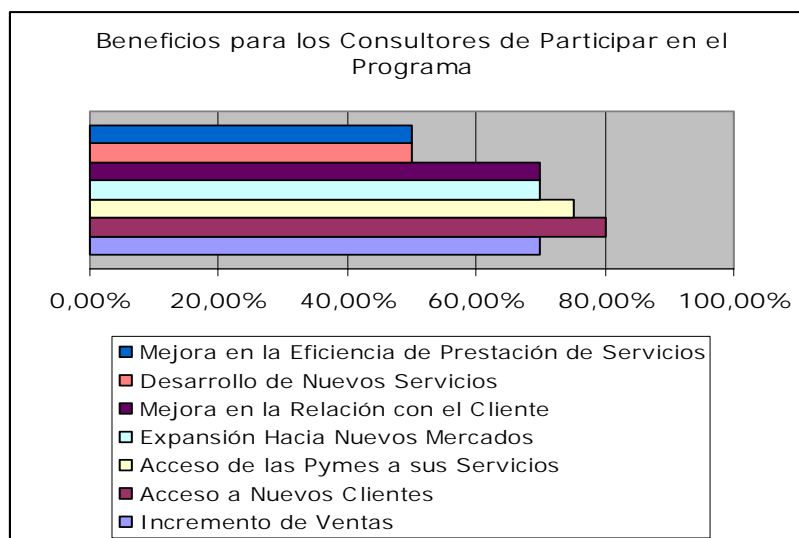
La Sostenibilidad se debe analizar desde dos puntos de vista diferentes, primero, de la sostenibilidad del mercado creado o mejorado, esto es, de aquella sostenibilidad que dan los participantes del mercado al continuar efectuando transacciones en el mismo y, segundo, desde el punto de vista de la posibilidad de continuar proveyendo bienes públicos.

Con respecto a la sostenibilidad del mercado sobre el cual actúa el Programa, y como ya se mencionó, los consultores mostraron mayor interés por los cursos relativos a HACCP por ser que carecían de experiencia en tal sistema y porque consideran que representa el futuro en cuanto a regulaciones, exigencias y, por ende, implementación en empresas. Desde este punto de vista, los mismos consultores dan la sostenibilidad a la capacitación, al tener una visión de mediano y largo plazo respecto de sus actividades y de la forma de enfrentar su vida profesional, por lo que el Programa vino a suplir una falencia que existía en el mercado, la oferta de capacitación con miras a aprovechar posibilidades futuras y a adelantarse a las necesidades que se presentarán.

Otro hecho que nos indica que las acciones del Programa dieron frutos sostenibles es que más del 60% de los consultores incrementaron sus ventas por haber participado en el Programa, más del 80% de los consultores dicen que el Programa les permitió acceder a nuevos clientes y más del 75% sostiene que el Programa incrementó el acceso de PYMEs a sus servicios. Además, el 50% manifiesta que, además de haber desarrollado nuevos servicios, ha mejorado la eficiencia en la prestación de los mismos y todos ellos planean utilizarlos en su futuro profesional, por fuera del programa.

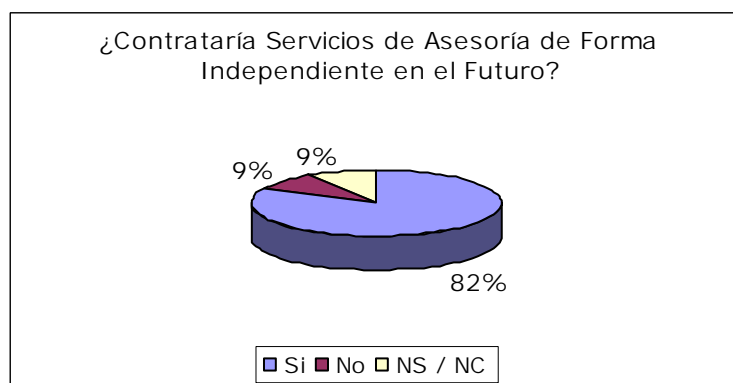


**Gráfico N° 24 – Beneficios, para las Consultores, derivados del Programa.**



Desde las empresas la sostenibilidad de los trabajos realizados en el Componente III se dio por la continuación de la implementación, una vez finalizadas las 120 horas que fija el Programa como tope, mediante sus propios medios o mediante la ayuda de otros Programas. Así, de las 17 empresas que finalizaron las 120 horas, 8 se han certificado o están en proceso de certificación mientras que las restantes 9 continúan la implementación. Por otra parte, el 80% de los empresarios encuestados, indica que estaría dispuesto a contratar asesores de forma independiente en el futuro, confirmando que la participación del Programa abre las puertas para el establecimiento de un mercado de servicios de asesoría para las PYMEs.

**Gráfico N° 25 – Disposición de los Empresarios a Contratar Servicios de Asesoría de forma Independiente en el Futuro.**





Desde el punto de vista de la provisión de Bienes Públicos, los cuales no son directamente apropiables y, por ende, resulta dificultoso cobrar directamente por ella, la sostenibilidad aún no está claramente definida, aunque se debe destacar que CONINDUSTRIA, por su experiencia en la ejecución de programas de apoyo al sector, cuenta con experiencia en la obtención de vías de financiamiento alternativo para la sostenibilidad, una vez que el programa ha finalizado. Solo para citar un ejemplo, recientemente ha obtenido financiamiento del Banco Mercantil, para la continuación de un Programa que estaba en ejecución. El motivo por el cual una institución privada como el Banco Mercantil, con fines de lucro, accede a dar este tipo de apoyo financiero es que, se demostró, que por haber participado en ese Programa, las empresas disminuían su tasa de morosidad, lo que resulta en mayores beneficios para la institución financiadora.

Además CONINDUSTRIA tiene relación con varias instituciones interesadas en financiar este tipo de Programas, como es el caso de la Confederación Andina de Fomento – CAF –, la cual se encuentra financiando un Programa que ejecuta CONINDUSTRIA para la promoción de exportaciones.

Una alternativa de sostenibilidad que se ha explorado durante la misión es a través del Estado, más específicamente, se mantuvo una reunión con el Director General de Desarrollo Industrial en donde manifestó que recientemente el Gobierno ha abierto el diálogo con instituciones representantes del sector privado en orden de cooperar para el desarrollo productivo de la Nación.

De esta forma, si bien la sostenibilidad desde el punto de vista del mercado, es decir, de la capacitación ofrecida y de los sistemas implementados, así como de la experiencia de negociación y la creación futura de un mercado puro, es muy alta, la sostenibilidad de la provisión de Bienes Públicos, es decir, del Programa, a través de vías alternativas de financiamiento aún está por determinarse, lo se deberá hacer en un futuro no muy lejano. De todas maneras, tanto en el caso de FONDONORMA, que recibe ingresos directos del Programa por administrar las conferencias, seminarios y pre-diagnósticos de los Componentes I y II (aproximadamente 25% del monto de los servicios administrados), así como CONINDUSTRIA que recibe el 25% del monto del costo de la implementación en las empresas, es una pequeña vía de sostenibilidad que le debería permitir a estas instituciones ampliar con esos fondos la cobertura de servicios no contemplados en el Programa, y sostenerse durante el tiempo en que busque financiamiento adicional para continuar con los apoyos del Programa.

### ***Transparencia***

Se puede decir que el nivel de transparencia con que es tratado el programa es muy bueno. Se han analizado todas las comunicaciones que existieron entre FONDONORMA y el BID, encontrándose que se siguieron todos los procedimientos usuales con su mayor grado de detalle.



Por otra parte la transparencia entre FONDONORMA y CONINDUSTRIA es altísima, lo que se evidencia por la alta coordinación que existe entre ambas y por la eficiente interrelación que existe entre los Componentes I y II y el componente III, nótese que el 100% de las empresas que ingresaron al Componente III lo han hecho a través de su participación en el Componente I y que el 45% de los consultores que realizaron asesorías para implementaciones co-financiadas en el componente III tomaron algún tipo de curso dictado en el marco del Componente II.

Adicionalmente, el programa mantiene un alto grado de transparencia con el mercado al realizar promoción de sus servicios y al estar implementando una página web. Con respecto al proceso de selección de consultores para la realización de pre-diagnósticos e implementación en las empresas, éste se realiza mediante un sistema informático, el cual, según los requisitos surgidos de los datos relevados en las empresas, arroja una lista de consultores que reúnen las condiciones mínimas para prestar servicios en las empresas, una vez obtenido el listado de consultores, CONINDUSTRIA se pone en contacto con ellos haciéndoles llegar los términos de referencia relativos a la implementación a realizar para que cada uno de ellos realice una propuesta que será presentada al empresario para su elección. Con las propuestas en su poder, el empresario se entrevista con los consultores y decide con cual de ellos firmará el convenio para iniciar las actividades previstas. De esta forma, el procedimiento de contratación resulta transparente, tanto para el empresario como para los consultores, ya que el único requisito para su postulación es el cumplimiento de unas condiciones mínimas de aptitud para las tareas a afrontar.

Respecto a la transparencia del programa con otros actores de la economía se debe decir que, por un lado, el Comité Asesor del programa está integrado por representantes del proyecto FONACYT del Ministerio de Ciencia y Tecnología, con lo que el Estado está constantemente actualizado respecto al Programa y tiene amplia presencia dentro de él. Aunque también se debe destacar que, hasta hace poco tiempo, el Estado presentaba poco interés por iniciativas privadas como la presente.

Por otro lado, tanto CONINDUSTRIA como FONDONORMA tiene un directorio formado por representantes de muy diversos orígenes lo que favorece la comunicación y transferencia entre una gran diversidad de actores de la economía venezolana.

A modo de conclusión se debe decir que la transparencia del Programa es muy alta, no solo respecto a sus procedimientos sino que también respecto a sus logros y oportunidades de relacionamiento con otros actores no involucrados directamente en él.



### **XII.3 Conclusión de la Evaluación del Programa**

Las Principales conclusiones que se extraen de la evaluación son las siguientes:

1. El programa ha tenido una alta relevancia, más que nada al servir como una Red de Seguridad del aparato productivo en una época de crisis de la economía venezolana.
2. La cobertura del Programa, si bien fue limitada en cuanto a la cantidad de usuarios que asistiría desde su inicio por su carácter de piloto, ha sido muy satisfactoria, al cubrir necesidades tanto de empresas como de consultores en ciudades del interior del país.
3. La Demanda se ha focalizado sobre una serie de servicios (Cursos de Auditores Internos, Cursos Relativos a HACCP, Implementaciones de ISO 9000), hecho que no fue adecuadamente previsto inicialmente, lo que se evidencia por el alto porcentaje de cumplimiento de meta en la actualidad.
4. El impacto del Programa ha sido muy alto, tanto si se considera el impacto a nivel de empresas usuarias y a nivel de personas usuarias (consultores y demás personas que tomaron cursos en el Componente II), así como su impacto en la formación de un mercado de servicios de asesoría para la implementación de Sistemas de Gestión para PYMEs.
5. En cuanto a la eficiencia, por un lado, se puede considerar que las actividades de capacitación y de concientización se ejecutaron de manera eficiente. Aún así, lo más importante es que las actividades relacionadas con la implementación de Sistemas de Gestión en PYMEs, es decir, las del Componente III, por las restricciones que se impusieron sobre la cantidad de horas a co-financiar, el monto a pagar por ellas y el plazo máximo en que se debían ejecutar, afectaron este aspecto, no sólo a la eficiencia del Programa sino también a la eficacia del mismo, al comprometer el logro de los objetivos de este componente y, por ende, el logro del propósito del programa. De todas maneras al tratarse de una operación de tipo piloto, se han sentado las bases de funcionamiento de un buen sistema de intermediación y desarrollo del mercado de consultoría para la calidad, en donde remediar estos aspectos es una tarea fácilmente alcanzable por el equipo del proyecto.
6. Con respecto a la sostenibilidad y desde el punto de vista del mercado, los resultados son muy satisfactorios, ya que tanto empresarios como consultores han sabido reconocer los beneficios que les brindó el Programa y reconocen que continuaran por su cuenta con las iniciativas tomadas. Desde el Punto de vista de la provisión de Bienes Públicos, es decir, de la continuidad del Programa, la sostenibilidad no es tan clara, ya que aún no se han definido los posibles financiadores, lo que deberá hacerse cuanto antes.
7. El Programa en general y las instituciones ejecutoras en particular, han tenido un desempeño muy transparente, lo que incrementa su aceptación por parte del grupo meta y abre las puertas a otros organismos interesados.



### **XIII. EVALUACIÓN DEL FONDO PARA LA NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN DE CALIDAD - FONDONORMA**

#### **XIII.1 Perfil, Experiencia y Participación de FONDONORMA.**

FONDONORMA, es una Asociación Civil, sin fines de lucro, con personalidad jurídica y patrimonio propio, que trabaja desde hace más de 30 años para promover las actividades de Normalización y Certificación de la Calidad con la intención de estimular la competitividad del sector productivo venezolano, para lo cual, coordina la elaboración de Normas Venezolanas COVENIN, certifica los sistemas de gestión de empresas, y la calidad de productos y servicios, con instrumentos de valor internacional como los certificados ISO 9000 y 14000, OHSAS 18001, HACCP, la Marca NORVEN, la Marca de Conformidad FONDONORMA, el CERTIVEN y el Sello FONDONORMA de Servicios, habiendo certificado hasta el momento más de 200 firmas, finalmente, FONDONORMA apoya la formación de recursos humanos con programas de capacitación en las áreas de sistemas de gestión de la calidad, ambiental y seguridad y salud ocupacional.

En representación de Venezuela, FONDONORMA es miembro activo de la Organización Internacional para la Normalización (ISO), de la Comisión Panamericana de Normas Técnicas (COPANT) y de la Comisión Electrotécnica Internacional (IEC). Asimismo es miembro de la principal red internacional de organismos de certificación, The International Certification Network (IQNet).

La estructura organizativa de FONDONORMA está conformada por: la Asamblea, el Consejo Directivo, el Consejo Superior y la Dirección General.

La suprema dirección de la Asociación le corresponde a la Asamblea, integrada por miembros regulares y fundadores. El Consejo Directivo, encargado de dirigir y supervisar a la Asociación, y las de establecer las políticas, estrategias y objetivos que orienten la gestión de la institución, lo constituyen 7 miembros. De ellos 6 representan al sector privado y 1 al sector público. De su seno son elegidos un Presidente y un Vicepresidente, quienes a su vez lo son de la Asociación, de la Asamblea y del Consejo Superior.

El Consejo Superior está integrado por 21 miembros principales, de los cuales 14 representan al sector privado y 7 al público. Sus atribuciones fundamentales son las de coordinar y programar los trabajos técnicos de la Asociación, mediante la definición de directrices generales, así como la realización de las acciones pertinentes para el logro de los objetivos de la institución.

El Director General por su parte tiene a su cargo la planificación, organización, ejecución, coordinación y control de las actividades técnicas y administrativas de la Asociación en pro de su misión y objeto.

Con relación a los sistemas de Gestión, FONDONORMA no provee consultoría o asesoría a ninguna firma a menos que se trate de la implementación de sistemas de





gestión, asesoramiento o de pre-auditoría, lo que asegura la transparencia y elimina la posibilidad de que exista un conflicto de intereses entre la certificación y demás servicios que provee FONDONORMA.

En la ejecución del Programa, FONDONORMA llevará a cabo junto con CONINDUSTRIA la implementación de los sistemas ISO y HACCP del Componente 3.

FONDONORMA es le beneficiario y responsable del manejo del Programa y de la administración de los Fondos. El Programa está dirigido por un Director del Proyecto, un Especialista en Entrenamiento y un Asistente Administrativo. El programa cuenta con un Comité de Dirección compuesto por representantes de FONDONORMA, el Fondo Nacional para la Ciencia, Tecnología e Innovación – FONACIT – y CONINDUSTRIA que se encargará de la dirección de las actividades.

Además, FONDONORMA comparte la responsabilidad de la ejecución del Componente 3 con CONINDUSTRIA, para lo cual se firmó un acuerdo de co-ejecución para la gestión del componente.

A su vez, FONDONORMA, es la encargada de establecer y mantener un adecuado sistema de cuentas y de control interno que permita identificar las fuentes y usos de fondos del Programa.

### **XIII.2 Desempeño de FONDONORMA**

#### ***Diseño y Ejecución de Actividades***

Las Actividades directamente a cargo de FONDONORMA son las correspondientes a los componente I, II y IV, por otra parte, es responsable ante el BID / FOMIN de las actividades relativas al Componente III, cuyo gerenciamiento está delegado en CONINDUSTRIA.

Para las actividades directas del programa, FONDONORMA tiene a las figuras institucionales previstas en el Reglamento Operativo, desempeñándose a tiempo completo, estos son, un Director del Programa, un Asistente Administrativo, un Encargado de Capacitación y un Soporte Administrativo – Financiero, en un espacio destinado exclusivamente a esos fines, lo que hace que la dedicación sea muy alta.

FONDONORMA inicia la ejecución de las actividades de concientización y de capacitación solicitando la no-objeción al BID, una vez obtenida, publica los términos de referencia para los facilitadores o capacitadores, según sea el caso, y procede a presupuestar la actividad. Confirmada la ejecución, lanza la convocatoria para los participantes a través de los medios de que dispone: publicidad y promoción, notificación a organismos potencialmente interesados, etc. (el 65% de los empresarios conoció el Programa por esta actividad). Con la confirmación de los participantes se procede a ejecutar la actividad.



De esta forma han sido informados 114 gerentes de PYMEs en Seminarios Técnicos Gerenciales, 942 personas en conferencias relativas a sistemas de gestión y han sido capacitadas 236 personas.

En cuanto a la ejecución de pre-diagnósticos, FONDONORMA, una vez recibida la solicitud por parte del empresario, contacta una serie de consultores idóneos y les solicita la presentación de una propuesta, dadas las características de la empresa. Una vez obtenidas las propuestas, son presentadas al empresario para que éste mantenga una reunión con cada uno de los consultores. De allí surgirá el consultor elegido para la realización del pre-diagnóstico, con el cual firmaran un convenio el empresario y FONDONORMA, para luego comenzar la ejecución. Contra la presentación del informe de pre-diagnóstico, FONDONORMA paga el co-financiamiento al consultor. Mediante esta metodología se han co-financiado 52 pre-diagnósticos, de los cuales surgieron 48 implementaciones a ser co-financiadas por el componente III.

Como conclusión, se debe decir que la metodología de organización y ejecución de actividades utilizada por FONDONORMA resulta muy adecuada y más aún si se considera que el fortalecimiento que ha recibido hasta el momento es menos de la mitad de los que se preveía para este nivel de ejecución del Programa.

### ***Gestión Financiera y Administrativa***

Como ya se dijo, FONDONORMA cuenta con los recursos humanos y físicos adecuados y dedicados con exclusividad a las tareas relacionadas con el programa, lo que, junto con un liderazgo con marcada experiencia en el campo de los Sistemas de Gestión de Calidad y Ambiental, hace que las actividades sean ejecutadas eficazmente.

No obstante, según lo observado en la misión, FONDONORMA necesita implementar un sistema de información que le permita realizar una gestión más eficiente y que unifique y automatice las diferentes tareas que actualmente se están realizando en diferentes medios dentro de la Unidad Coordinadora del Proyecto.

En cuanto a la gestión financiera, tal como se dijera en la sección V.3, no se encontraron incumplimientos graves ni ocultamiento en el manejo de fondos, tampoco se encontraron, en el análisis de las comunicaciones con el BID, pruebas que eso haya ocurrido alguna vez. Tampoco se presentaron retrasos en la presentación de los documentos relativos a la rendición de fondos ni incumplimientos en ellos, por lo que se puede concluir que la gestión financiera es muy buena,

Desde otro punto de vista, en las entrevistas mantenidas y en las encuestas efectuadas, tanto los empresarios como los consultores se manifestaron más que conformes respecto a la gestión que hace FONDONORMA de las actividades de concientización, de los cursos de capacitación y de la ejecución de pre-diagnósticos, por otra parte, más del 80% de los empresarios encuestados se encuentran al menos satisfechos respecto a FONDONORMA y un mismo porcentaje considera que el valor de la formación recibida es entre alto y muy alto.



Así, se puede concluir que la gestión financiera y administrativa de FONDONORMA es muy satisfactoria.

### ***Seguimiento de Actividades y Control de Calidad***

Con respecto a esto, FONDONORMA, realiza un seguimiento de sus cursos de capacitación y de sus actividades de concientización a través de un formulario que debe ser llenado por cada uno de los asistentes, en donde se releva su opinión respecto a contenidos, materiales entregados, duración, capacidad de los expositores o capacitadores, métodos, puntualidad, etc., además de los motivos que lo movieron a participar, la aplicabilidad de los conocimientos adquiridos y el medio de información por el cual accedió al Programa.

Con esta información, FONDONORMA, organiza una base de datos que le ha permitido, por un lado, contar con información relevante sobre la demanda de los diferentes servicios enmarcados en el Programa y, por otro, realizar modificaciones a las actividades de acuerdo a los requerimientos de los usuarios. Mediante este sistema, FONDONORMA identificó, temprano en la ejecución del programa, la altísima demanda que existía, por parte de los empresarios de información respecto del sistema ISO 9000 y de los cursos de formación como Auditores Internos, lo que permitió modificar las metas y adecuar el Programa a las necesidades de la economía venezolana.

Adicionalmente, FONDONORMA, aplica a los usuarios las encuestas utilizadas por todos los Programas del cluster ISO del FOMIN con el objetivo de incluirlas en la base de datos que el cluster posee y que tienen el beneficio adicional de relevar información que puede ser utilizada por el Organismo Ejecutor para salvar deficiencias detectadas a tiempo o realizar las correcciones necesarias

Así, FONDONORMA, ha desarrollado e implementado un sistema de seguimiento de calidad de las actividades que posibilita la corrección y adecuación de los servicios a las necesidades que existen en el mercado, sistema que, tal como fuera probado, se comporta satisfactoriamente.

### ***Relación con el Organismo Financiador***

La relación con el BID / FOMIN ha atravesado dos etapas diferentes, separadas por el cambio del especialista sectorial.

La primera etapa dura hasta Junio de 2003 y corresponde a las actividades de Tomás Muños como especialista sectorial del BID encargado del programa. Según lo relevado en las entrevistas, la relación entre FONDONORMA y el BID, a través de su especialista sectorial, no fue mala pero tampoco fue fluida, hecho que está evidenciado en las comunicaciones realizadas entre las dos instituciones. Uno de los hechos más destacados de esta etapa de la relación FONDONORMA – BID / FOMIN es que es aquí



es donde se fijan las restricciones impuestas al co-financiamiento de asesorías del Componente III, que impiden que sus objetivos se alcancen completamente y en donde se produce el retraso en la firma de los convenios con UNIT de Uruguay y el Programa BID / FOMIN de Colombia, lo que impide o al menos retrasa el fortalecimiento institucional de FONDONORMA.

La segunda etapa comienza en Junio de 2003 con el nombramiento de Rafael Cortés como especialista sectorial del BID a cargo del Programa. Nuevamente, evidenciado por las comunicaciones mantenidas entre las instituciones, las relaciones se agilizan, firmándose el convenio con UNIT y determinando un nuevo sistema de aprobación de cursos, en el cual no se requiere la no-objeción del BID para la ejecución de cada uno de las acciones de concientización o de capacitación a ejecutar sino que el BID efectúa la no-objeción de un plan semestral de actividades relativas al Componente I y II, lo que permite dedicar menos tiempo a trámites burocráticos y más a las actividades del programa.

Adicionalmente, se debería mencionar que existe una importante necesidad de que la información relevada por FONDONORMA a través de las encuestas que el BID / FOMIN aplica en todos los Programas del Cluster ISO y que es remitida sin procesamiento de ningún tipo a dicho organismo, vuelva al Organismo Ejecutor procesada y analizada, hecho que, hasta el momento no se está produciendo y que reportaría una gran utilidad para la adecuación de las características del programa a las necesidades manifestadas por los usuarios y permitiría corregir desviaciones a tiempo.

En conclusión, la relación entre el Organismo Ejecutor del Programa y el Organismo Financiador ha sido y es muy buena, si bien al inicio se encontraron ciertos obstáculos provenientes del especialista sectorial, esos obstáculos tenían que ver más con la extrema meticulosidad de Tomás Muñoz que con un interés en perjudicar o retrasar la ejecución del Programa. Desde mediados del 2003, con Rafael Cortés, las relaciones se agilizan y toman el rumbo que siguen hoy, de absoluta cooperación y transparencia.

### **XIII.3 Conclusión de la Evaluación de FONDONORMA**

La evaluación de FONDONORMA arroja un balance positivo, las actividades ejecutadas hasta el momento han sido muy bien diseñadas, planificadas y efectuadas, el sistema de seguimiento y de control de calidad es bueno y la relación con el organismo financiador siempre ha sido buena.

Aún así, es necesario resaltar que:

1. El Componente II da lugar al diseño y ejecución de toda una serie de actividades que no han sido consideradas en el diseño original del Programa y que podrían resultar de utilidad para incrementar la eficiencia del mismo y para lograr mayor cumplimiento de metas, entre esas actividades se pueden citar:



- ✓ Dictado de cursos de tipo e-learning, para incrementar el acceso de personas interesadas en capacitarse y que no pueden acceder a los cursos por residir en lugares en donde, por sus características, los cursos no alcanzan a llegar o porque los cursos no se ajustan a sus exigencias de horarios y dedicación.
  - ✓ Pasantías, de las personas con menor experiencia que están realizando o que finalizaron los cursos, directamente en las empresas que están implementando el sistema de gestión con el co-financiamiento provisto por el componente III o con los consultores que asesoran para las implementaciones realizadas en dicho componente. De esta forma, se podría ampliar la oferta capacitada de asesores a la vez de que se incrementa la interrelación de los componentes y se genera una salida laboral para las personas capacitadas.
2. Además del Sistema de Control de Calidad, se debe implementar un sistema de seguimiento de los cursos de capacitación efectuados bajo el Componente III, con el objetivo de constatar que los cursos se dicten en el tiempo y lugar previstos y con los contenidos establecidos.
  3. Se debe reforzar el sistema de información interno, tarea que ya se ha iniciado mediante la transferencia de conocimientos desde UNIT y de CONINDUSTRIA.



## **XIV. EVALUACIÓN DE LA CONFEDERACIÓN DE INDUSTRIAS VENEZOLANAS – CONINDUSTRIA –**

### **XIV.1 Perfil, Experiencia y Participación de CONINDUSTRIA.**

La Confederación Venezolana de Industriales, CONINDUSTRIA, es la máxima organización gremial del sector industrial venezolano, en cuyo seno están agrupadas más de cincuenta cámaras y asociaciones de industriales venezolanos, sectoriales y regionales. En CONINDUSTRIA está representado el 90% de la producción industrial nacional.

CONINDUSTRIA busca contribuir activamente a que el sector industrial venezolano sea un sector articulado y fuerte, competitivo y exportador; motor del desarrollo; generador de riqueza y bienestar colectivo, posicionado en el liderazgo nacional, con una imagen positiva y sólida, y tiene como objetivos formular las bases de una política industrial coherente y de largo plazo, actuar como vínculo e interlocutor idóneo en el campo del comercio internacional y de integración regional, apoyar a la industria en el desarrollo sostenido de la competitividad y estimular la inversión privada en el sector manufacturero, entre otros.

Como ya se citó oportunamente, en el sector de la PYME, CONINDUSTRIA en conjunto con el BID / FOMIN, ejecuta, desde el año 1999, el Programa CONINPYME, programa concebido como una aproximación entre CONINDUSTRIA y la PYME, tiene como principal objetivo fortalecer la competitividad de las PYMEs industriales, a través de la asistencia técnica, la consolidación del mercado de consultores, la capacitación de empresarios, consultores e interesados, así como prestando servicios de información en el área de negocios. Es a través de CONINPYME que CONINDUSTRIA participa en el Programa CALIDAD PYME como co-ejecutor del componente III.

CONINDUSTRIA comparte, con FONDONORMA, la responsabilidad de la ejecución del Componente 3, para lo cual ha firmado un acuerdo y se comprometió a aportar el 40% del costo total del componente.

De esta forma, CONINDUSTRIA, resulta responsable de (i) la selección de firmas de acuerdo a los criterios del programa, (ii) la pre-calificación de consultores capacitados para proveer asistencia de acuerdo a los criterios del Programa, (iii) la aprobación del co-financiamiento en la forma de Matching Grant, (iv) el monitoreo de la implementación de los sistemas, (v) el reembolso del 50% de los costos de los consultores y, (vi) guiar a las firmas en el uso de indicadores de impacto desarrollados por el Cluster FOMIN ISO



## **XIV.2 Desempeño de CONINDUSTRIA**

### ***Diseño y Ejecución de Actividades***

CONINDUSTRIA, a través de un convenio firmado con FONDONORMA, se encarga del gerenciamiento del Componente III y responde ante FONDONORMA, quien debe responder ante el BID / FOMIN.

Para llevar a cabo sus actividades, CONINDUSTRIA cuenta con un Gerente del Componente y un Asistente Administrativo Financiero con dedicación exclusiva.

Las actividades que llevan a cabo consisten en la recepción de la solicitud de co-financiamiento de servicios de asesoría para la implementación de sistemas de gestión, la distribución de la información a oferentes, la recepción y presentación al empresario de las propuestas realizadas por los consultores, la firma, junto con el empresario y el consultor, del convenio de implementación, el seguimiento de actividades. El pago de co-financiamiento y la rendición mensual de cuentas a FONDONORMA.

Entre los aspectos favorables que posee CONINDUSTRIA se deben citar: (i) la alta llegada que tiene al sector empresarial por el hecho de ser un representante de dicho sector y (ii) la experiencia previa en la ejecución de otros Programas, como el CONINPYME, ejecutado con financiamiento del BID / FOMIN, lo que le da seguridad en sus procedimientos.

Adicionalmente, ha sabido llevar adelante más que satisfactoriamente la relación con FONDONORMA, organismo cuya cúpula está integrada por representantes del sector público y privado.

Por todo esto se puede concluir que el diseño y ejecución de actividades de CONINDUSTRIA, al igual que el de FONDONORMA ha sido muy adecuado.

### ***Gestión Financiera y Administrativa***

Sobre la gestión administrativa de CONINDUSTRIA, se debe decir que, para cada empresa aspirante a recibir el co-financiamiento del Componente III, se abre una carpeta en el sistema de archivos en donde se guardan copias de todos los documentos involucrados con ellas y el Programa, desde el Pre-diagnóstico, las solicitudes, los convenios, los informes de avance y final, etc., lo que permite tener un control constante y fidedigno de todo lo llevado a cabo hasta el momento.

De igual forma, se lleva un registro financiero completamente actualizado, lo que permite cumplir con las obligaciones contraídas con FONDONORMA en cuanto a presentación de información y rendición de cuentas.

No obstante, en cuanto al sistema de información, CONINDUSTRIA cuenta con un Registro de Consultores que, si bien permite, sobre la base de una serie de indicadores, obtener automáticamente, la terna de consultores más calificados para



unos términos de referencia en particular, no cuenta con un sistema de medición del desempeño de los mismos, lo que se debería hacer en base a una evaluación realizada por el usuario y por la misma institución. Adicionalmente, cuenta con software informático utilizado para todo lo relativo a contratos y con software contable (Profit Plus), emisión de cheques y pagos. La administración de las operaciones técnicas del Componente se realizan utilizando planillas de Excel, en donde se lleva adelante el monitoreo del avance de los proyectos co-financiados.

En las entrevistas y encuestas, los empresarios y los consultores han manifestado su satisfacción respecto de la atención recibida en CONINDUSTRIA, lo que se comprueba empíricamente si se considera el hecho de que muchos de esos mismos empresarios y consultores ya habían trabajado con esta institución durante la ejecución de Programas anteriores.

Así, casi el 50% de los consultores manifestaron que el trámite para acceder al programa les resultó sencillo y casi un 40% que les resultó normal. Casi un 80% reconoció que el procedimiento de aprobación de consultorías es entre normal y sencillo, un 50% sostiene que el trámite de pago de consultoría es sencillo y el otro 50% que es normal, siendo el tiempo promedio hasta que recibe el pago de entre 5 y 15 días.

Desde el punto de vista de las empresas, todas las empresas encuestadas sostienen que la persona que atendió su solicitud al Programa se comportó de manera atenta o muy atenta y el 80% que el trámite para acceder al Programa fue entre sencillo y muy sencillo. Con respecto a CONINDUSTRIA, el 100% de los empresarios se encuentra entre satisfecho y muy satisfecho.

Todos estos hechos indican que CONINDUSTRIA tiene una alta capacidad de gestión tanto financiera como administrativa y que la vuelca en la ejecución del Programa, aunque sería necesario fortalecer el sistema de información, primero unificando los sistemas con lo que cuenta (o estableciendo un sistema nuevo) e incrementando las prestaciones del mismo.

### ***Seguimiento de Actividades y Control de Calidad***

CONINDUSTRIA realiza el seguimiento de actividades mediante la visita directa de un representante a la empresa en donde se está realizando la implementación. La visita consiste en una reunión y entrevista con el empresario en orden de identificar los hechos más relevantes en cuanto a su relación con el asesor y al nivel de ejecución de actividades en relación con lo planificado. De igual forma, a las 60 y 120 horas de servicios prestados el consultor debe presentar un informe de avance, aprobado por el empresario, para que se le abone lo que corresponda de su trabajo, ante cada una de estas presentaciones, un representante de CONINDUSTRIA, chequea con el empresario la veracidad de los datos consignados.





Es necesario destacar que, además de lo mencionado anteriormente, no se realiza un seguimiento estricto de los servicios de asesoría, en la forma usual, en donde se intenta constatar que las horas consignadas, tanto en el Plan de Implementación como en los informes de avance, se estén ejecutando en la cantidad y en la forma prevista.

En cuanto al control de calidad, CONINDUSTRIA, en su experiencia previa de ejecución de un Programa con financiamiento del BID / FOMIN implementaba, en la finalización de los servicios co-financiados, una encuesta de satisfacción de usuarios con el fin de relevar la opinión que los usuarios tienen del Programa en general y, específicamente, de los servicios y oferentes. De esta forma, se puede tener acceso a información que puede permitir corregir desviaciones del Programa y / o tomar decisiones que incrementen la eficiencia del mismo. Este tipo de encuestas no se están aplicando en la actualidad a los usuarios del Programa Calidad PYMEs, pero está previsto comenzar a aplicarlas en breve, igualmente, por ser un tipo de encuestas que se aplican una vez que los servicios fueron prestados en su totalidad, el retraso no debería ser demasiado importante ya que, solo 17 empresas finalizaron las 120 horas de asesoría co-financiada.

Igualmente, se debe hacer notar que las empresas asistidas con el Programa completan, en todos los casos, los "FORMATOS DE EVALUACIÓN PARA SISTEMAS DE GESTIÓN DE CALIDAD" que ha provisto el FOMIN, en donde se releva información sobre las instalaciones de la empresa, sobre el sistema implantado, sobre el proceso de implantación y sobre el desempeño de la empresa. El propósito de esta evaluación es crear una base empírica para promover la mejora continua en la implantación de sistemas de gestión de calidad y medio ambiente. Estos formularios sirven de herramienta para que el FOMIN pueda evaluar el desempeño de los proyectos que patrocina.

De esta forma, CONINDUSTRIA, si bien posee un sistema de control de calidad propio y probado en otras oportunidades, aún no lo ha implementado en el Programa Calidad PYME, aunque prevé hacerlo en los próximos meses. Un hecho que debería ser abordado cuanto antes es el seguimiento, en un sentido más estricto, de actividades. Las actividades de seguimiento realizadas por CONINDUSTRIA son más que nada expost, verificando con el empresario que lo consignado en el Plan de Implementación cuadre con lo presentado en los informes de avance y que eso sea lo que realmente se hizo. Pero el seguimiento se debería enfocar a controlar que lo consignado en el Plan de Implementación se esté realizando de la forma prevista, controlando que se cumpla las actividades previstas, con la cantidad de horas totales y con la distribución de horas por actividades, días y lugar previstos. La forma usual de implementar un sistema como este es simplemente mediante las siguientes herramientas: (i) la determinación con exactitud del Plan de Implementación, de común acuerdo entre empresario y consultor, en donde se determine qué actividades se van a realizar con la cantidad de horas que implicará cada una de ellas, en qué días y horarios se realizarán cada una de ellas y en qué lugar, (ii) el uso de una planilla de seguimiento, en la cual figura el detalle de las actividades (con todos los aspectos consignados anteriormente) y que contiene una sección para la fecha de realización efectiva de cada una de las



actividades y para la firma del empresario y del consultor; esta planilla deberá estar siempre en poder del empresario. De esta forma, el supervisor puede realizar el seguimiento de actividades de una forma muy simple: En cuanto lo desee se hace presente en la empresa y le exige al empresario la planilla de seguimiento, con ella constata que se esté siguiendo lo previsto en el plan de implementación. Las infracciones surgirán si el empresario no posee la planilla, si no están consignadas las firmas de forma adecuada, si las actividades, fechas u horarios no se ajustan a los previstos, etc.

Lo interesante de este sistema es que permite realizar un seguimiento continuo de la ejecución del Plan de Implementación, son una dedicación parcial del supervisor y con la participación directa del empresario.

### ***Relación con el Organismo Financiador***

Como ya se mencionó, CONINDUSTRIA, por ser el gerenciador del Componente III, rinde cuentas y responde ante FONDONORMA, quien es la entidad que ha firmado en convenio con el BID / FOMIN y es el Organismo Ejecutor del Programa frente a este organismo.

Por esto, la evaluación de la relación entre CONINDUSTRIA y el Organismo Financiador no es aplicable y sobre la relación entre CONINDUSTRIA y FONDONORMA ya se ha dicho que es muy buena, existiendo entre ambas instituciones, un alto grado de coordinación de actividades.

No obstante, la necesidad de que la información obtenida a través de la aplicación de las encuestas del Cluster ISO a los usuarios del Programa vuelva al Organismo Ejecutor y a la Unidad Gerenciadora sigue siendo relevante, por lo que se recomendaría que la transmisión de dicha información no solo sea desde el BID / FOMIN hacia FONDONORMA, sino que continuara hasta CONINDUSTRIA.

### **XIV.3 Conclusión de la Evaluación de CONINDUSTRIA**

La principal conclusión que se extrae respecto del desempeño de CONINDUSTRIA es que, por el hecho de que es una institución que ya ha ejecutado programas con financiamiento BID / FOMIN y por ser representante del sector privado empresarial, tiene una alta capacidad de gestión y de llegada al grupo meta, habilidades que ha puesto en práctica en el marco del presente Programa. No obstante, sería necesario:

1. Implementar un sistema de control de calidad, lo que se podría hacer, tal como lo tiene previsto CONINDUSTRIA, sobre la base de sistemas desarrollados en la ejecución de Programas anteriores, como el CONINPYME, y
2. Reforzar el sistema de seguimiento, en busca de realizar un control en tiempo real involucrando la participación y responsabilidad del empresario, lo que a su vez, fomentaría el hábito de seguimiento del mismo empresario, dejándole herramientas que le permitan hacerlo cuando el Programa haya finalizado su ejecución.



## XV. CONCLUSIONES

A modo de sumario general, se puede decir que las principales conclusiones obtenidas de la Evaluación Intermedia del Programa Calidad PYME son las siguientes:

1. **Alto Cumplimiento de Metas:** El Programa presenta un alto porcentaje de metas cumplidas o cumplibles en un corto período de tiempo, más que nada debido a la gran aceptación que tuvo el Programa tanto en el sector de la PYME como en el de la consultoría, además de la gestión que han hecho tanto el Organismo Ejecutor como la Entidad Gerenciadora del Componente III.
2. **Bajo Nivel de Ejecución Financiera:** A su vez, presenta una escasa ejecución presupuestaria, algo menos del 25% de lo presupuestado. Lo que se explica por (i) la fuerte devaluación del Bolívar, junto con un incremento moderado de los precios internos y el hecho de que el Programa este presupuestado en dólares, (ii) La eficiente gestión tanto del Organismo Ejecutor como de la Entidad Gerenciadora del Componente III, y (iii) una presupuestación inicial un poco alta.
3. **Alta Relevancia:** El Programa ha tenido una alta relevancia en la sociedad al concientizar sobre la importancia de los Sistemas de Gestión, al capacitar a la oferta de asesoría para la implementación, al co-financiar las implementaciones y, de esta forma, servir como red de seguridad del sector empresarial en una época de crisis económica nacional.
4. **Alta Cobertura:** El programa ha tenido una amplia cobertura geográfica, y una aceptable cobertura respecto a los potenciales usuarios, con relación a su alcance y considerando que el BID tenía planeado ejecutar un programa de implementación de sistemas de gestión de calidad y ambientan en PYMEs a través de FONACYT, Programa que se encuentra suspendido.
5. **Alta Focalización:** Por un lado, la demanda se ha focalizado en los Cursos de Capacitación como Auditores Internos, en los Cursos de Capacitación relacionados con HACCP y en la ejecución de Pre-Diagnósticos e Implementaciones de ISO 9000, más que nada debido a que la economía sufría una fuerte crisis y este sistema resultaba más tradicional que los demás y era visto como una base sobre la cual implementar el resto de los sistemas. Por otro lado, los usuarios se han focalizado en PYMEs de mayor tamaño relativo y con experiencia en la implementación de este tipo de sistemas.
6. **Fuerte Impacto:** El Programa ha tenido un fuerte impacto en las empresas al permitirles acceder a toda una serie de beneficios tales como asesorías de calidad, mejore gestión de recursos, etc. El impacto también ha sido positivo desde la oferta de servicios de asesoría, ya que, tal como lo manifestaron los mismos consultores, el Programa les permitió desarrollar una nueva gama de servicios, que la PYMEs accedan a sus servicios, les permitió incrementar sus ventas, etc.
7. **Media Eficiencia:** Esto se ha debido a las restricciones que se impusieron a los servicios de asesoría a co-financiar, lo que implicó que no exista verdadera



experiencia de negociación entre empresarios y consultores, que las metas del Componente III no se cumplan adecuadamente respecto de implementaciones y que el Programa no alcance por tanto su Propósito. Por otra parte, la ejecución de las demás actividades del programa ha sido eficiente y se debe destacar que el mercado de servicios creado en el marco del Programa presenta un grado de concentración que, si bien no es excesivamente alto, puede llegar a profundizarse en el futuro y traer problemas de eficiencia al exhibir características de un oligopolio o monopolio. Las fortalezas de las instituciones involucradas tienen un alto potencial de superar estos aspectos encontrados como mejorables.

8. **Sostenibilidad Indeterminada:** Si bien la sostenibilidad de los resultados obtenidos da la impresión de ser muy alta, la sostenibilidad del Programa, es decir, la posibilidad de continuar proveyendo Bienes Públicos, aún está por determinarse, aunque debe dejarse constancia de que existen una serie de caminos que resultan prometedores, tales como (i) la apertura al diálogo del Estado Venezolano y su interés por el fomento del sector de la PYME como motor de la economía, y (ii) la experiencia de CONINDUSTRIA en la búsqueda y obtención de vías de financiamiento alternativo como ser la CAF o instituciones con fines de lucro, como el Banco Mercantil.



CUADRO RESUMEN EVALUACIÓN INTERMEDIA PROGRAMA CALIDAD PYME		
ASPECTO	RESULTADO	OBSERVACIONES
Cumplimiento de Cláusulas contractuales	Alto	
Ejecución de Actividades	Alto	
Cumplimiento de Objetivos y Metas	Medio	El cumplimiento de Objetivos y Metas del Componente III, por las características impuestas a las asesorías a co-financiar, ha sido bajo ya que de las 17 empresas que concluyeron las 120 horas co-financiadas en el Componente III, solo 8 (47%) están certificadas o directamente encaminadas a la certificación.
Relevancia	Alto	
Cobertura	Alto	
Focalización	Alto	Los Demandantes se han focalizado en PYMEs de mayor tamaño relativo y con relativamente pocas no-conformidades respecto del sistema a implementar. A su vez, la Demanda se ha focalizado en los cursos de Auditores Internos, en los cursos referentes a HACCP y en la Implementación de ISO 9000.
Impacto	Alto	
Eficiencia	Media	La eficiencia ha sido alta en la totalidad de las actividades ejecutadas a excepción de aquellas involucradas en el Componente III, por las restricciones ya comentadas a las características de los servicios co-financiados (precios y duración en horas y meses). Por el hecho de que este Componente está íntimamente relacionado con el Propósito del Proyecto, se considera que la eficiencia del Programa en su conjunto ha sido media.
Sostenibilidad	Media	Alta si consideramos lo relativo a la oferta y la demanda, es decir, a la capacitación de consultores y a la implementación en empresas Por otra parte, la sostenibilidad del Programa aún no ha sido determinada.
Transparencia	Alto	
Diseño y Metodología de Ejecución de Actividades	Alto	
Gestión Financiera y Administrativa	Alto	
Seguimiento de Actividades y Control de Calidad	Media	Ambas instituciones poseen sistemas de control de calidad, aunque en un caso aún no se aplica (Componente III – CONINDUSTRIA, aunque si aplica los Formatos para Evaluación de SGC del FOMIN). El Seguimiento de Actividades, si bien se realiza, no se hace in-situ, con la participación y responsabilidad de los usuarios.
Relación con el Organismo Financiador	Alto	



## **XVI. RECOMENDACIONES**

Las principales recomendaciones que surgen de las conclusiones extraídas, en orden de importancia con relación al papel que juegan en la concreción del propósito del Programa, son las siguientes:

### **1. Ampliación del Plazo de Ejecución.**

Como ya se ha dicho, a Octubre de 2004, el Programa lleva 27 meses de ejecución, previéndose la realización del último desembolso para el mes de Julio de 2005. Por otra parte, a Octubre de 2004, se ha ejecutado menos del 25% de los recursos financieros asignados, debido principalmente a los efectos de las devaluaciones y de la inflación sobre los mismos. Adicionalmente, se ha logrado un alto porcentaje de ejecución de actividades en relación a las previstas y de cumplimiento de metas: en términos generales, se puede decir que dicho porcentaje se encuentra entre el 60% y el 80%.

Ahora bien, sobre los servicios a ser co-financiados en el Componente III y debido a una inadecuada interpretación del Reglamento Operativo del Programa, se impusieron una serie de restricciones que afectaron directamente la concreción de las metas de dicho Componente y la concreción del Propósito del Programa, estas restricciones fueron sobre la cantidad de horas a co-financiar (120), el tiempo en el cual se debían ejecutar los servicios de asesoría (6 meses) y el precio que se debía pagar por dichos servicios (Bs. 9.600.000). Así, de las 17 empresas que finalizaron las 120 horas de servicios de asesoría co-financiados por el Programa, se sabe que 8 están certificadas o directamente encaminadas hacia la certificación, lo que constituye algo mas del 11% de las 70 implementaciones que se preveía realizar en el marco del Programa. Por esto, se puede considerar que las metas del Componente III no se han cumplido exactamente y que esto constituye un limitante serio a la concreción del propósito del Proyecto.

De esta forma, dada la escasa ejecución presupuestaria, al alto nivel de ejecución de actividades y teniendo en cuenta que las restricciones impuestas a los servicios a co-financiar en el marco del Componente III implicaron una limitante al logro de las metas previstas, se recomienda incrementar el plazo de ejecución del Programa en 24 meses, con el objeto de salvar las dificultades encontradas en el Componente III y, estar en condiciones de cumplir el propósito del Proyecto.

### **2. Incremento de Metas y Ampliación de Objetivos hacia Aspectos no Abordados hasta el Momento.**

La ampliación del plazo de ejecución debería ir acompañada por un incremento en las metas previstas, especialmente en el caso de las implementaciones abordando aspectos no probados a la fecha, tales como:

- a. El respeto estricto del Plan de Implementación surgido del diagnóstico, con el objetivo de completar la implementación y dejar a la empresa en condiciones de poder acceder a la pre-auditoría.



- b. Planteo de una meta de empresas usuarias del Programa que ejecuten pre-auditorías, una vez finalizada la implementación, que, por ejemplo, podría ser de aproximadamente el 60%.
- c. Planteo de una meta de empresas usuarias del Programa que certifiquen la implementación del sistema de gestión que, por ejemplo, podría ser de aproximadamente el 30%.
- d. Focalización de los co-financiamientos acordados en empresas de menor tamaño, para maximizar el impacto del Programa y fomentar el acceso a sistemas de gestión de empresas cuyas posibilidades de acceso a través del mercado son más limitadas.
- e. Mejoramiento del sistema de incentivos, mediante la adecuación de la modalidad de prestación de servicios de asesoría, la adecuación del sistema de pago a la UG en caso de aprobación o rechazo por parte del usuario, etc.

### **3. Adecuación de la Modalidad de Prestación de Servicios de Asesoría**

Como ya se mencionó, se establecieron una serie de restricciones a los servicios de asesoría a ser co-financiados en el Componente III, las cuales comprometieron el cumplimiento de las metas de dicho componente y el propósito del programa en general, de esta forma, se estableció que la cantidad de horas a co-financiar sería de 120, que se deberían ejecutar en un máximo de 6 meses y que el precio que se pagaría por dichos servicios sería de Bs. 9.600.000.

En orden de lograr el propósito del programa se debería modificar la forma en que se prestan los servicios en el Componente III, mediante

- a. La liberalización de las horas a ser co-financiadas por el programa y el establecimiento de un límite de meses en que serán ejecutadas que ronde, como mínimo, los 10 meses. Esto permitiría que las empresas que acceden al Componente III finalicen su participación en condiciones de acceder a la pre-auditoría, es decir, con el sistema elegido implementado. De esta forma, se cumpliría estrictamente con la meta del Componente y con el Propósito del Programa.
- b. La liberalización de los precios y su determinación mediante la negociación abierta entre la oferta y la demanda, lo que permitiría (i) que los empresarios exijan precios adecuados y que los consultores se adecuen a las condiciones de mercado, y (ii) crear experiencia de negociación entre los actores de este mercado y, de esta forma, sentar las bases para la liberalización completa del mismo, generando sostenibilidad de los resultados del programa.
- c. La ampliación de la base de consultores, quizás buscando la utilización de Consultores Senior + Consultores Junior, lo que incrementaría la retroalimentación con el componente II, disminuiría los precios de la consultoría, y generaría una salida rentable a los consultores interesados en obtener capacitación.



- d. El pago a la UG con relación a la cantidad de servicios cuyo co-financiamiento fue acordado, haya sido ejecutado o suspendido por incumplimiento de alguna cláusula por parte de algún usuario, esto permitiría que la UG cobre por una buena gestión, sin responsabilizarse por la gestión del consultor o el empresario (como lo hace actualmente, siendo que la UG cobre si la implementación fue finalizada) y motivaría a la UG a realizar una supervisión estricta. Por otra parte, por el hecho de que la UG no cobraría en base a los montos de los co-financiamientos, se favorecería la disminución del precio por hora de la consultoría.

#### **4. Innovación en el Componente II.**

Es necesario innovar en la prestación de los servicios del Componente II para lograr atraer a consultores que aún no prestan servicios de asesoría para la implementación de sistemas de calidad pero que estarían interesados en hacerlo, incrementando la oferta de estos servicios, y para lograr que los usuarios de dicho componente logren insertarse satisfactoriamente en el mercado. De esta forma, se debería:

- a. Incrementar la retroalimentación con los demás Componentes para poder proveer los servicios mas requeridos por el mercado y facilitar el acceso de los usuarios del componente II a las empresas y al mercado de la implementación de sistemas de gestión en general.
- b. Utilizar metodología de Learning By Doing y pasantías, para lograr que la capacitación no solo sea teórica sino también práctica, lo que daría mayor fortaleza a los conocimientos y a los propios consultores.
- c. Dictar cursos de tipo e-learning, para poder llegar a un grupo de potenciales usuarios que, por las características de los cursos y sus requerimientos de tiempo no pueden acceder a ellos. De esta forma se ampliaría la base de usuarios del Componente II y de posibles oferentes de servicios a desempeñarse en el marco del Componente III.
- d. Adquisición del equipo informático para los capacitadores, ya que, según se relevó en la misión, el equipamiento resulta insuficiente para la adecuada prestación de los servicios.

#### **5. Implementación de Sistemas de Monitoreo, Seguimiento y Medición de Impactos.**

Se debe implementar un Sistema de Monitoreo, Seguimiento y Medición de Impactos con el objeto de poder realizar el seguimiento de actividades, evitando posibles desviaciones de los lineamientos del Programa, además de permitir la obtención de información constantemente actualizada que permita corregir aquellos aspectos que afecten el desempeño del Programa.

Por otra parte, también sería deseable que la información relevada en todos los Programas del cluster ISO que es remitida al BID / FOMIN, retorne procesada al OE y a la UG con el fin de poder adecuar la marcha del Programa y lograr su propósito.





## **6. Fortalecimiento de FONDONORMA.**

A pesar de que FONDONORMA ha demostrado una alta capacidad de gerenciamiento del Programa, es necesario completar su fortalecimiento, especialmente mediante la concreción de la transferencia del Sistema de Información, la adquisición de hardware, software y asesoría lo que daría a FONDONORMA la capacidad total de ofrecer los servicios de los Componente I y II en completa concordancia con las necesidades del mercado, de establecer mecanismos de control y retroalimentación con CONINDUSTRIA de mejor calidad a los actualmente vigentes, y, adicionalmente, de poder salvar lo hallado por la firma auditora KPMG respecto de la seguridad de la información.

## **7. Búsqueda de Estrategias de Sostenibilidad**

Como ya se mencionó, la sostenibilidad de los resultados del programa es muy alta, ya que gracias al Programa y según lo reconocieron ellos mismos, los consultores pudieron acceder a nuevos clientes, especialmente PYMEs y pudieron incrementar sus ventas. Por parte de las empresas, la sostenibilidad esta determinada por (i) la implementación del sistema y (ii) el interés y al disposición a contratar asesoría de forma independiente en el futuro; y ambos aspectos has sido satisfactorios en el marco del presente Programa.

No obstante, se debe iniciar a la brevedad la búsqueda de estrategias de sostenibilidad de la provisión de Bienes Públicos que hace el Programa, a través de negociaciones con organismos interesados, tales como la CAF, Instituciones Privadas a las cuales CONINDUSTRIA pueda tener llegada y/o el propio estado, el cual está iniciando un proceso de diálogo con el sector privado.

## **8. Mejoramiento del Sistema Informático del Componente III**

Se debe mejorar el sistema de información del Componente III ya que CONINDUSTRIA, si bien cuenta con un registro de consultores y un software administrativo contable (Profit Plus),, no cuenta con un sistema unificado de información de administración técnica e integrada del manejo de co-financiamientos. Por otra parte, se debería contar con un Registro de Consultores que cuente con indicadores de desempeño de los consultores que surjan de evaluaciones realizadas a los mismos por parte de los propios usuarios y de la UG, con lo cual se podría orientar mejor a las PYMEs sobre las características de los Oferentes de Servicios.

## **9. Ampliación de la Base de Actividades.**

Como se relevó en la misión, existe un amplio campo de acción del programa en el ámbito de la PYME venezolana que aún no ha sido explotado, por lo que se debería incrementar las actividades a ejecutarse en el marco del Programa a la ejecución de otras Actividades como ruedas de negocios entre consultores y empresas, participación del programa en ferias nacionales e internacionales para la promoción del mismo, etc.



## **XVII . ANEXOS**



## XVII.1 LISTADO DE PERSONAS ENTREVISTADAS

LISTADO DE PERSONAS ENTREVISTADAS	
NOMBRE	CARGO - INSTITUCIÓN
Ana Salazar	Coordinadora de Capacitación – Programa Calidad PYME
Andrés Blanco	Gerente de Mercadeo – Corporación METALCONTACT C.A.
Anthony de Freitas	Presidente – Grupo Promoting
Canovas Martínez	Director General de Desarrollo Industrial – República Bolivariana de Venezuela
Carlos Feo	Miembro Principal Comité Asesor - CONINDUSTRIA
Emigdio Lozada	Director – ECCAT Consultores
Guillermo Martínez	Asesor del Comité Ejecutivo – FONDONORMA
Humberto Vivas	Gerente Programa Calidad PYME – FONDONORMA
Isaías Martins	Director – ECCAT Consultores
Ivel Bello de De Freitas	Vicepresidente – Grupo Promoting
Luis Huizi	Gerente de Implementación – Programa Calidad PYME
Luis Sarli Ciao	Alimentos Casera Line
Norma Arias	Directora General FONDONORMA
Oswaldo Blanco	Gerente General - Corporación METALCONTACT C.A.
Rafael Cortés Ojeda	Especialista Sector Financiero – BID
Vanessa Mendoza Castro	Coordinadora Financiera del Programa Calidad PYME – FONDONORMA



## **XVII.2 METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN**

### **Enfoque General**

La metodología de evaluación utilizada instrumenta el proceso de evaluación a través de las siguientes Etapas:

**Etapas 1:** Determinación de los Objetivos de la Evaluación

**Etapas 2:** Determinación de los tipos de análisis a efectuar.

**Etapas 3:** Determinación de las variables de análisis asociadas a cada tipo de análisis.

**Etapas 4:** Determinación de las fuentes de información para cada variable a analizar.

**Etapas 5:** Obtención de la Información y análisis de las variables.

**Etapas 6:** Generación del Informe Final de la Evaluación.

La ejecución consecutiva de estas etapas tiene como resultado directo la Evaluación Intermedia del Programa mediante el análisis y evaluación de todos sus aspectos.

### **VI.2 Etapas de la Evaluación**

#### ***Etapas 1: Determinación de los Objetivos de la Evaluación***

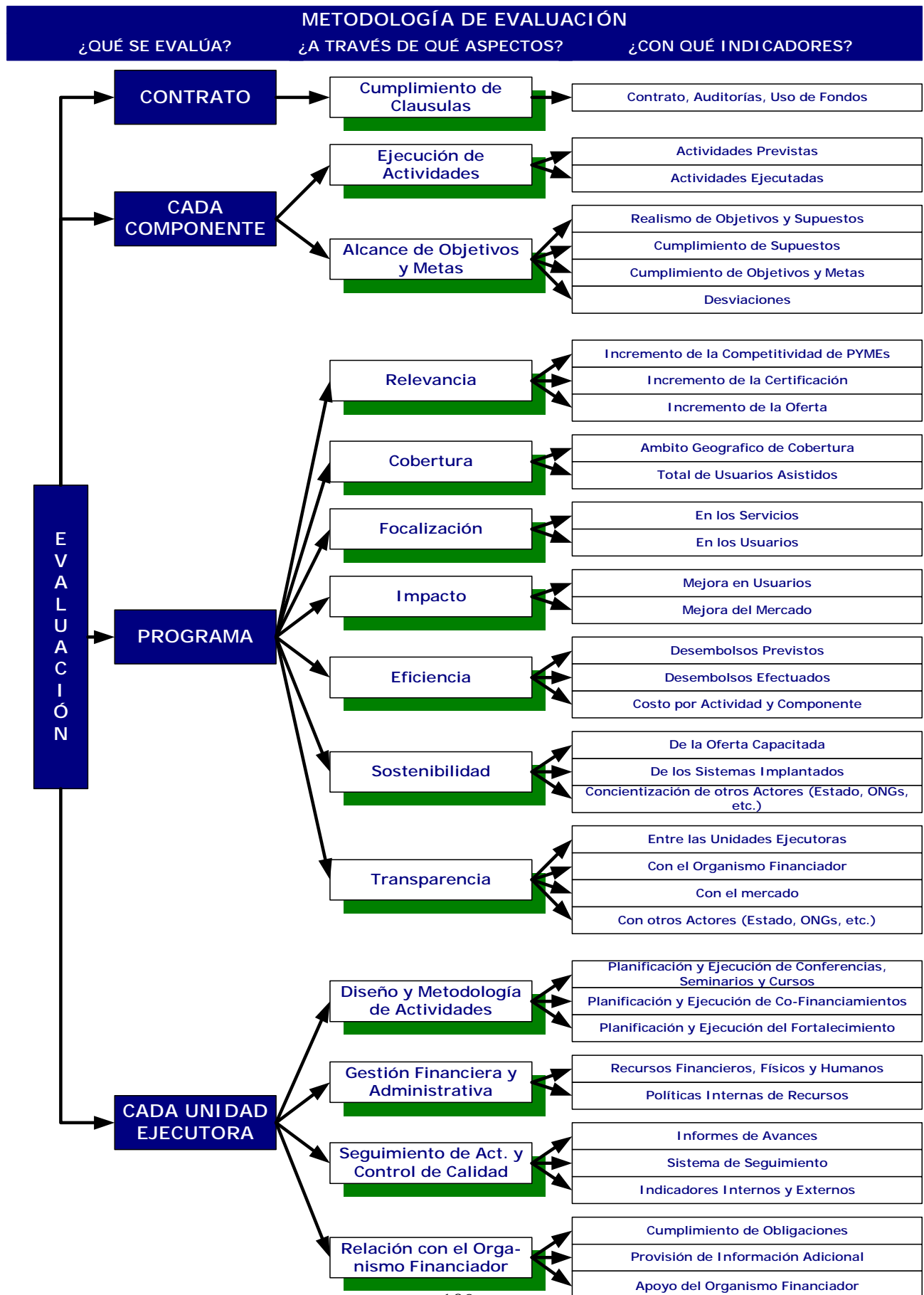
El objetivo de esta etapa es definir con claridad qué se busca en la realización de la Evaluación para que sirva de principio rector para el diseño, planificación y ejecución de las demás Etapas.

De esta forma, los Objetivos (Generales y Específicos) de la presente Evaluación Intermedia están expresados en el Capítulo IV.

#### ***Etapas 2: Determinación de los tipos de análisis a efectuar.***

Una vez determinado con exactitud lo que se pretende de la evaluación se procede a determinar la forma en que eso será alcanzado.

En la presente evaluación se realizará un análisis estructurado de la forma mostrada por la figura siguiente.





Como queda claro, la Evaluación Intermedia del Programa se realizará mediante la evaluación de sus partes más importantes:

### **1. El Contrato.**

Se evaluará el contrato entre FONDONORMA y el BID, así como también el contrato existente entre FONDONORMA y CONINDUSTRIA, con el objeto de determinar el cumplimiento o no de los mismos.

Básicamente, se evaluará el cumplimiento de las cláusulas contractuales y los motivos de incumplimiento, en caso de que existan, por parte de cualquiera de las partes involucradas.

### **2. Cada Componente**

Se evaluará cada Componente del Programa por separado con el objeto de identificar si lo previsto en el marco lógico se ha cumplido, desde los supuestos hasta la ejecución de actividades, generación de productos y consecución de objetivos y metas. Esta Evaluación se efectuará mediante la evaluación de dos grandes ramas:

- A. La Evaluación de la Previsión y Ejecución de Actividades: Con esto se busca determinar en qué medida se cumplió con la ejecución de las actividades previstas, tanto en su número como en sus características cualitativas.
- B. La Evaluación del alcance de los Objetivos y Metas Previstos: Con el objetivo de establecer si se cumplió con lo esperado y, en caso contrario, cuales fueron las causas de las desviaciones, analizando la adecuación de la ejecución de actividades hasta el cumplimiento de los supuestos previstos en el marco lógico.

### **3. El Programa en su conjunto**

Se evaluará el Programa como un todo, basándose en parte en la evaluación de cada uno de los componentes y en parte en la evaluación de los aspectos comunes a todos los componentes y que dan al Programa una dimensión integrada. El objetivo es calificar al Programa como un todo, sin perder de vista la integralidad de todos sus componentes, para lo cual se evaluarán sus aspectos más importantes:

- A. La Relevancia: Es decir, la justificación lógica del Programa dentro del Contexto Nacional.
- B. La Cobertura: Aquí se evalúa el nivel en el cual el Programa ha sido capaz de llegar al grupo meta.
- C. La Focalización: Se evaluará si, tanto los Servicios enmarcados en el Programa como los Usuarios presentan algún tipo de concentración sobre algún grupo específico de ellos.



- D. El Impacto: Se evaluará la capacidad del Programa de contribuir a la eliminación de las dificultades que enfrenta el grupo meta en el ámbito de acción del Programa.
- E. La Eficiencia: Aquí se intenta determinar si con los montos previstos se logró el mayor efecto neto posible sobre los usuarios y sobre el mercado que se intenta fomentar
- F. La Sostenibilidad: Se evalúa la capacidad del Programa de generar (i) sostenibilidad de sus actividades, a través de la concientización de actores en condiciones de fomentar este tipo de iniciativas y (ii) sostenibilidad de los resultados, es decir, la capacidad del Programa de generar conciencia en el mercado sobre la importancia de los estándares internacionales y de sentar las bases para la implementación, por parte de las PYMEs, de sistemas de gestión.
- G. La Transparencia: Se evaluará el grado de transparencia que muestra el Programa entre todos los actores de la economía Guatemalteca, ya sean usuarios o no.

#### **4. Cada Organismo Ejecutor**

Aquí se evaluará el desempeño de cada Organismo Ejecutor, FONDONORMA y CONINDUSTRIA, con el objeto de determinar con exactitud el rol de cada una de ellas en lo relativo al estado general del Programa y de cada uno de sus Componentes. Para hacer esto, se evaluará, para cada Organismo Ejecutor:

- A. El Diseño y Metodología de Ejecución de las Actividades: Se evaluará la forma en que cada Organismo Ejecutor ha llevado a cabo las actividades previstas en el Marco Lógico.
- B. La Gestión Financiera y Administrativa: Lo que aquí se evaluará es la forma en que cada Organismo Ejecutor obtiene y utiliza sus recursos, tanto financieros como físicos y humanos.
- C. El Seguimiento de Actividades y el Control de Calidad: Se evaluará la metodología de seguimiento de actividades y de control de calidad ya que ambas constituyen un aspecto determinante del éxito del Programa al permitir la retroalimentación y la corrección oportuna de desvíos.
- D. La Relación con el Organismo Financiador: La idea es evaluar la relación que existe entre cada Organismo Ejecutor y el BID en orden de determinar si algún aspecto de la misma resulta en un obstáculo a la concreción de los objetivos del Programa y, en tal caso, de recomendar soluciones o vías de acción.



***Etapas 3: Determinación de las variables de análisis asociadas a cada tipo de análisis.***

Con el fin de realizar los diferentes tipos de análisis que constituyen, primero, cada aspecto a evaluar y, segundo, al Evaluación Intermedia en su totalidad, se debe definir con precisión las variables que servirán de base a tal evaluación. En nuestro caso, las variables son las siguientes:

**15.El Contrato.**

El cumplimiento de cláusulas de los contratos se evaluará mediante el análisis de:

- A. El contrato que corresponda.
- B. Los Informes de Auditoria con que se cuente.
- C. Los cuadros de Uso de Fondos elaborados por las Unidades Ejecutoras

**16.Cada Componente**

La Evaluación de las Actividades se realizará mediante:

- A. Las Actividades previstas en el Marco Lógico
- B. Las Actividades efectivamente ejecutas.

La Evaluación del alcance de los Objetivos y Metas Previstos, mediante el análisis de:

- A. El realismo de los supuestos y objetivos incluidos en el Marco Lógico.
- B. El nivel de cumplimiento de los supuestos.
- C. El nivel de cumplimiento de objetivos y metas.
- D. Las desviaciones, en caso de que existan.

**17.El Programa en su conjunto**

La Relevancia del Programa se evalúa a través del análisis de:

- A. El incremento en la competitividad de las PYMEs.
- B. El incremento de la implementación de sistemas de gestión en PYMEs.
- C. El incremento en la oferta de profesionales expertos en sistemas de gestión.

La Cobertura, a través de:

- A. Ámbito geográfico de cobertura del programa.
- B. Total de usuarios asistidos en le marco del Programa.

La Focalización, a través de:

- A. Los Servicios más Demandados en relación a la totalidad de Servicios Ofrecidos.
- B. Los Usuarios en relación al grupo meta.





El Impacto del Programa se evaluará mediante le análisis de:

- A. La mejora experimentada por los usuarios del Programa.
- B. La mejora experimentada en el mercado de sistemas de gestión para PYMES.

Para Evaluar la Eficiencia del Programa, se analizará:

- A. Los Desembolsos previstos.
- B. Los Desembolsos efectivamente realizados.
- C. Las Actividades ejecutadas y su costo.

La Sostenibilidad del Programa se evalúa mediante el estudio de:

- A. La Sostenibilidad de la oferta capacitada.
- B. La Sostenibilidad de los Sistemas Implementados.
- C. El nivel de concientización de actores no relacionados directamente con el Programa, como ser el Estado, las ONGs, los Organismos de Cooperación Internacional, etc.

Por último, la Transparencia del Programa se evalúa a través del análisis de:

- B. El nivel de transparencia que existe entre las dos Unidades Ejecutoras.
- C. El nivel de transparencia que existe entre éstas y el BID.
- D. El nivel de transparencia que se le da al Programa frente a los actores económicos, usuarios o no del mismo.
- E. El nivel de transparencia con otros actores, como ser el Estado, las ONGs, los Organismos de Cooperación Internacional, etc.

### **18.Cada Organismo Ejecutor**

El Diseño y Metodología de Ejecución de las Actividades se evaluará por el análisis de:

- A. La Planificación y ejecución de los seminarios, conferencias y cursos.
- B. La Planificación, Aprobación y Pago de los Co-Financiamientos.
- C. La Planificación y Realización del Fortalecimiento Institucional de FONDONORMA.

La Gestión Administrativa y Financiera, por el estudio de:

- A. Los recursos financieros, físicos y humanos con que cuenta.
- B. Las Políticas Internas de adquisición, adecuación y uso de recursos.

Para evaluar el Seguimiento de Actividades y el Control de Calidad, se estudiará:

- B. Los Informes de Avances presentados por el Organismo Ejecutor.



C. Los Informes de Seguimiento de Actividades con los que cuenta el Organismo Ejecutor.

D. Otros indicadores Internos y Externos.

Finalmente, la Relación con el BID se evaluará mediante el análisis de:

- A. El cumplimiento de Obligaciones, tanto del BID como del Organismo Ejecutor.
- B. La Provisión de Información Adicional a la obligatoria por parte del Organismo Ejecutor hacia el BID.
- C. Apoyo del BID a el Organismo Ejecutor.

***Etap 4: Determinación de las fuentes de información para cada variable a analizar.***

En etapa se debe determinar con exactitud de donde provendrá la información relativa a cada variables y como se accederá a dicha fuente de información.

En el siguiente cuadro se detallan las fuentes de información para las variables de análisis de la presente Evaluación Intermedia

***Cuadro A.1 – Indicadores a Evaluar y fuentes de Información***

INDICADORES	FUENTES DE INFORMACIÓN
<b>CONTRATO</b>	
Contrato	<ul style="list-style-type: none"><li>• Contrato entre los OE y el BID</li><li>• Contrato entre los OE</li><li>• Documentación</li><li>• Entrevistas con los OE</li><li>• Entrevistas con Representantes del BID</li></ul>
Auditorias	<ul style="list-style-type: none"><li>• Informes de Auditorias</li></ul>
Uso de Fondos	<ul style="list-style-type: none"><li>• Estados Financieros</li><li>• Reportes de Uso de Fondos</li></ul>
<b>COMPONENTE – Ejecución de Actividades</b>	
Actividades Previstas	<ul style="list-style-type: none"><li>• Marco Lógico</li></ul>
Actividades Ejecutadas	<ul style="list-style-type: none"><li>• Documentos del Programa</li><li>• Sistema de Información de Gestión del Proyecto</li></ul>
<b>COMPONENTE – Alcance de Objetivos y Metas</b>	
Realismo de Objetivos y Supuestos	<ul style="list-style-type: none"><li>• Marco Lógico</li><li>• Documentos sobre Acceso a Certificación de PYMES</li></ul>
Cumplimiento de Supuestos	<ul style="list-style-type: none"><li>• Documentos sobre la Situación Nacional</li><li>• Entrevistas con personal de los OE, del BID, etc.</li></ul>



INDICADORES	FUENTES DE INFORMACIÓN
Cumplimiento de Objetivos y Metas	<ul style="list-style-type: none"><li>• Documentos del Programa</li><li>• Sistema de Información de Gestión del Proyecto</li></ul>
Desviaciones	<ul style="list-style-type: none"><li>• Documentos sobre la Situación Nacional</li><li>• Documentos del Programa</li><li>• Sistema de Información de Gestión del Proyecto</li><li>• Entrevistas con personal de los OE, del BID, etc.</li></ul>
<b>PROGRAMA - Relevancia</b>	
Incremento de la Competitividad de PYMEs	<ul style="list-style-type: none"><li>• Documentos sobre Situación Inicial</li><li>• Documentos sobre Situación Actual</li><li>• Encuestas a PYMEs</li></ul>
Incremento de la Certificación	<ul style="list-style-type: none"><li>• Documentos sobre Situación Inicial</li><li>• Documentos sobre Situación Actual</li><li>• Encuestas a PYMEs</li></ul>
Incremento de la Oferta	<ul style="list-style-type: none"><li>• Documentos sobre Situación Inicial</li><li>• Documentos sobre Situación Actual</li><li>• Encuestas a Consultores, Auditores y Formadores</li></ul>
<b>PROGRAMA - Cobertura</b>	
Ámbito Geográfico de Cobertura	<ul style="list-style-type: none"><li>• Documentos del Programa</li></ul>
Total de Usuarios Asistidos	<ul style="list-style-type: none"><li>• Documentos del Programa</li><li>• Sistema de Información de Gestión del Proyecto</li></ul>
<b>PROGRAMA - Focalización</b>	
De los Servicios	<ul style="list-style-type: none"><li>• Documentos del Programa</li><li>• Encuestas a Consultores, Auditores y Formadores</li><li>• Encuestas a PYMEs</li></ul>
De los Usuarios	<ul style="list-style-type: none"><li>• Documentos del Programa</li><li>• Encuestas a Consultores, Auditores y Formadores</li><li>• Encuestas a PYMEs</li></ul>
<b>PROGRAMA - Impacto</b>	
Mejora en Usuarios	<ul style="list-style-type: none"><li>• Documentos sobre Situación Inicial</li><li>• Documentos sobre Situación Actual</li><li>• Encuestas a PYMEs</li><li>• Encuestas a Consultores, Auditores y Formadores</li></ul>
Mejora del Mercado	<ul style="list-style-type: none"><li>• Documentos sobre Situación Inicial</li><li>• Documentos sobre Situación Actual</li><li>• Encuestas a PYMEs</li><li>• Encuestas a Consultores, Auditores y Formadores</li></ul>



INDICADORES	FUENTES DE INFORMACIÓN
<b>PROGRAMA - Eficiencia</b>	
Desembolsos Previstos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plan Operativo Anual</li> </ul>
Desembolsos Efectuados	<ul style="list-style-type: none"> <li>Documentación del Programa</li> <li>Sistema de Información de Gestión del Proyecto</li> </ul>
Costo por Actividad y Componente	<ul style="list-style-type: none"> <li>Documentación del Programa</li> <li>Sistema de Información de Gestión del Proyecto</li> </ul>
<b>PROGRAMA - Sostenibilidad</b>	
Sostenibilidad de la Oferta Capacitada	<ul style="list-style-type: none"> <li>Documentos sobre Situación Inicial</li> <li>Documentos sobre Situación Actual</li> <li>Entrevistas con personal de los OE, del BID, etc.</li> <li>Encuestas a Consultores, Auditores y Formadores</li> </ul>
Sostenibilidad de los Sistemas Implementados	<ul style="list-style-type: none"> <li>Documentos sobre Situación Inicial</li> <li>Documentos sobre Situación Actual</li> <li>Entrevistas con personal de los OE, del BID, etc.</li> <li>Encuestas a PYMEs</li> </ul>
Conciertización de otros Actores (Estado, ONGs, etc.)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entrevistas con personal de los OE, del BID, etc.</li> <li>Entrevista de otros actores: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Estado</li> <li>✓ ONG</li> <li>✓ Organismos de Cooperación Internacional.</li> <li>✓ Agentes Privados</li> </ul> </li> </ul>
<b>PROGRAMA - Transparencia</b>	
Transparencia entre las Unidades Ejecutoras	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entrevistas con personal de los OE</li> <li>Documentos del Programa</li> <li>Sistema de Información de Gestión del Proyecto</li> </ul>
Transparencia con el Organismo Financiador	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entrevistas con personal de los OE</li> <li>Entrevistas con personal del BID</li> <li>Documentos del Programa</li> <li>Sistema de Información de Gestión del Proyecto</li> </ul>
Transparencia con el Mercado	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entrevistas con personal de los OE</li> <li>Entrevistas con personal del BID</li> <li>Encuestas a PYMEs</li> <li>Encuestas a Consultores, Auditores y Formadores</li> <li>Documentos del Programa</li> <li>Sistema de Información de Gestión del Proyecto</li> </ul>



INDICADORES	FUENTES DE INFORMACIÓN
Transparencia con otros Actores (Estado, ONGs, etc.)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevistas con personal de los OE</li> <li>• Entrevistas con personal del BID</li> <li>• Entrevista de otros actores: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Estado</li> <li>✓ ONG</li> <li>✓ Organismos de Cooperación Internacional.</li> <li>✓ Agentes Privados</li> </ul> </li> <li>• Documentos del Programa</li> </ul>
<b>ORGANISMO EJECUTOR – Diseño y Ejecución de Actividades</b>	
Planificación y Ejecución de Conferencias, Seminarios y Cursos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documentos de los OE.</li> <li>• Sistema de Información de Gestión del Proyecto</li> <li>• Entrevistas con personal de los OE.</li> <li>• Encuestas a PYMES</li> <li>• Encuestas a Consultores, Auditores y Formadores.</li> </ul>
Planificación y Ejecución de Co-Financiamientos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documentos de los OE.</li> <li>• Sistema de Información de Gestión del Proyecto</li> <li>• Entrevistas con personal de los OE.</li> <li>• Encuestas a PYMES</li> <li>• Encuestas a Consultores, Auditores y Formadores.</li> </ul>
Planificación y Ejecución del Fortalecimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documentos de los OE</li> <li>• Sistema de Información de Gestión del Proyecto</li> <li>• Entrevistas con personal de los OE</li> </ul>
<b>ORGANISMO EJECUTOR – Gestión Financiera y Administrativa</b>	
Recursos Financieros, Físicos y Humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estados Financieros</li> <li>• Informes de Auditorias</li> <li>• Documentos Internos de cada OE</li> <li>• Sistema de Información de Gestión del Proyecto</li> <li>• Entrevistas con personal de los OE</li> </ul>
Políticas Internas de Recursos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documentos Internos de cada OE</li> <li>• Sistema de Información de Gestión del Proyecto</li> <li>• Entrevistas con personal de los OE</li> </ul>
<b>ORGANISMO EJECUTOR – Seguimiento de Actividades y Control de Calidad</b>	
Informes de Avances	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informes presentados por cada OE</li> <li>• Sistema de Información de Gestión del Proyecto</li> </ul>
Sistema de Seguimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documentos del Programa</li> <li>• Documentos de cada OE</li> <li>• Sistema de Información de Gestión del Proyecto</li> <li>• Entrevistas con el personal de los OE</li> </ul>



INDICADORES	FUENTES DE INFORMACIÓN
Indicadores Internos y Externos	<ul style="list-style-type: none"><li>• Documentos del Programa</li><li>• Documentos de cada OE</li><li>• Publicaciones y Estudios externos al Programa</li></ul>
<b>ORGANISMO EJECUTOR – Relación con el Organismo Financiador</b>	
Cumplimiento de Obligaciones con el Organismo Financiador	<ul style="list-style-type: none"><li>• Contrato</li><li>• Documentos del Programa</li><li>• Documentos de cada OE</li><li>• Entrevista con personal de los OE</li><li>• Entrevista con personal del BID</li></ul>
Provisión de Información Adicional	<ul style="list-style-type: none"><li>• Entrevista con personal de los OE</li><li>• Entrevista con personal del BID</li></ul>
Apoyo del Organismo Financiador	<ul style="list-style-type: none"><li>• Entrevista con personal de los OE</li><li>• Entrevista con personal del BID</li></ul>

***Etapas 5: Obtención de la Información y Análisis de las Variables.***

Una vez diseñada la estructura general de la Evaluación, el paso siguiente consiste en la recolección de la información a través de las fuentes previstas, las que, para la presente evaluación son las siguientes:

- Documentos Propios del Programa.
  - ✓ Memorando de Donantes
  - ✓ Matriz de Marco Lógico
  - ✓ Reglamento Operativo
  - ✓ Manual de Operaciones
- Documentos de Cada Organismo Ejecutor.
- Sistema de Información de Gestión del Programa.
- Informe de Auditoría presentado por KPMG.
- Entrevistas con personal de las Unidades Ejecutoras.
- Entrevistas con el Especialista Sectorial del BID.
- Entrevistas con personal de otros actores interesados indirectamente en el Programa (Estado, ONGs, Organismos de Cooperación, etc.), para lo cual se realizó una reunión con Canovas Martínez, Director General de Desarrollo Industrial.
- Encuestas a Consultores, Auditores y Formadores. (Adicionalmente se han mantenido entrevistas con: Emigdio Lozada e Isaías Martins, ambos de ECCAT Consultores)
- Encuestas a Empresarios del Sector PYME. (Adicionalmente se han mantenido entrevistas con empresarios de METALCONTACT, Consorcio Promoting y Casera Line).
- Fuentes de Datos Secundarias, tales como Estudios y Publicaciones externos al Programa.



***Etapas 6: Generación del Informe Final de la Evaluación.***

El producto final de la Evaluación Intermedia está contenido en el Informe Final de Evaluación Intermedia, y consiste en un detalle de los resultados obtenidos en cada uno de los aspectos del Programa evaluados, un detalle del resultado global de la evaluación y una serie de recomendaciones tendientes a subsanar fallos encontrados en el Programa o a mejorar aspectos ineficientes y a ser tenidas en cuenta en futuros Programas.



### XVII.3 Presupuesto

PRESUPUESTO DEL PROGRAMA			
Componente / Actividad	BID FOMIN	FONDONORMA	TOTAL
<b>Componente 1: Concientización Empresarial</b>	<b>113.585,00</b>	<b>122.091,00</b>	<b>235.676,00</b>
1. Difusión y Seminarios	51.573,00	97.806,00	149.379,00
2. Promoción	35.282,00	3.225,00	38.507,00
3. Prediagnóstico	26.730,00	21.060,00	47.790,00
<b>Componente 2: Formación de Auditores y Consultores</b>	<b>446.700,00</b>	<b>291.274,00</b>	<b>737.974,00</b>
1. Curso Auditores Internos	26.736,00	8.602,00	35.338,00
2. Curso Auditores Externos	102.487,00	31.681,00	134.168,00
3. Curso Consultores	317.477,00	250.991,00	568.468,00
<b>Componente 3: Implementación de Sistema ISO 9000/14000 HACCP</b>	<b>228.150,00</b>	<b>143.800,00</b>	<b>371.950,00</b>
1. Implementación CONINDUSTRIA	228.150,00	118.800,00	346.950,00
2. Promoción	0,00	25.000,00	25.000,00
<b>Componente 4: Fortalecimiento Institucional de FONDONORMA</b>	<b>156.274,00</b>	<b>17.384,00</b>	<b>173.658,00</b>
1. Transferencias de buenas prácticas del proyecto FOMIN-UNIT	78.738,00	0,00	78.738,00
2. Sistema de Información de Gestión - SIG - y Equipo para el SIG	35.470,00	0,00	35.470,00
3. Asistencia Técnica y Formación de Instructores HACCP	18.576,00	2.384,00	20.960,00
4. Material Didáctico e Informático	23.490,00	15.000,00	38.490,00
<b>Unidad de Ejecución y Logística</b>	<b>81.770,00</b>	<b>210.000,00</b>	<b>291.770,00</b>
Personal	56.400,00	113.400,00	169.800,00
Logística	25.370,00	96.600,00	121.970,00
<b>Uso de indicadores del cluster</b>	<b>15.000,00</b>	<b>0,00</b>	<b>15.000,00</b>
<b>Auditorías</b>	<b>37.500,00</b>	<b>0,00</b>	<b>37.500,00</b>
<b>Evaluaciones</b>	<b>50.000,00</b>	<b>0,00</b>	<b>50.000,00</b>
<b>Contingencia</b>	<b>80.000,00</b>	<b>20.000,00</b>	<b>100.000,00</b>
<b>TOTAL</b>	<b>1.208.979,00</b>	<b>804.549,00</b>	<b>2.013.528,00</b>





*Ejecución Presupuestaria*

<b>EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA AL 31-10-2004</b>			
<b>Componente / Actividad</b>	<b>BID FOMIN</b>	<b>FONDONORMA</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Componente 1: Concientización Empresarial</b>	<b>21.011,18</b>	<b>17.757,90</b>	<b>38.769,08</b>
1. Difusión y Seminarios	7.914,44	17.757,90	25.672,34
2. Promoción	0,00	0,00	0,00
3. Prediagnóstico	13.096,74	0,00	13.096,74
<b>Componente 2: Formación de Auditores y Consultores</b>	<b>35.943,73</b>	<b>10.983,48</b>	<b>46.927,21</b>
1. Curso Auditores Internos	11.846,50	4.870,46	16.716,96
2. Curso Auditores Externos	16.691,89	2.797,90	19.489,79
3. Curso Consultores	7.405,34	3.315,12	10.720,46
<b>Componente 3: Implementación de Sistema ISO 9000/14000 HACCP</b>	<b>74.591,99</b>	<b>80.032,08</b>	<b>154.624,07</b>
1. Implementación CONINDUSTRIA	74.591,99	80.032,08	154.624,07
2. Promoción	0,00	0,00	0,00
<b>Componente 4: Fortalecimiento Institucional de FONDONORMA</b>	<b>48.440,95</b>	<b>0,00</b>	<b>48.440,95</b>
1. Transferencias de buenas prácticas del proyecto FOMIN-UNIT	39.581,66	0,00	39.581,66
2. Sistema de Información de Gestión - SIG - y Equipo para el SIG	7.240,91	0,00	7.240,91
3. Asistencia Técnica y Formación de Instructores HACCP	0,00	0,00	0,00
4. Material Didáctico e Informático	1.618,38	0,00	1.618,38
<b>Unidad de Ejecución y Logística</b>	<b>56.470,78</b>	<b>113.334,09</b>	<b>169.804,87</b>
Personal	40.308,04	82.132,45	122.440,49
Logística	16.162,74	31.201,64	47.364,38
<b>Uso de indicadores del cluster</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>Auditorías</b>	<b>5.686,09</b>	<b>0,00</b>	<b>5.686,09</b>
<b>Evaluaciones</b>	<b>6.519,00</b>	<b>0,00</b>	<b>6.519,00</b>
<b>Contingencia</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>TOTAL</b>	<b>248.663,72</b>	<b>222.107,55</b>	<b>470.771,27</b>



<b>EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA AL 31-10-2004</b>			
<b>Componente / Actividad</b>	<b>BID FOMIN</b>	<b>FONDONORMA</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Componente 1: Concientización Empresarial</b>	<b>18,50%</b>	<b>14,54%</b>	<b>16,45%</b>
1. Difusión y Seminarios	15,35%	18,16%	17,19%
2. Promoción	-	-	0,00%
3. Prediagnóstico	49,00%	-	27,40%
<b>Componente 2: Formación de Auditores y Consultores</b>	<b>8,05%</b>	<b>3,77%</b>	<b>6,36%</b>
1. Curso Auditores Internos	44,31%	56,62%	47,31%
2. Curso Auditores Externos	16,29%	8,83%	14,53%
3. Curso Consultores	2,33%	1,32%	1,89%
<b>Componente 3: Implementación de Sistema ISO 9000/14000 HACCP</b>	<b>32,69%</b>	<b>55,66%</b>	<b>41,57%</b>
1. Implementación CONINDUSTRIA	32,69%	67,37%	44,57%
2. Promoción	-	-	0,00%
<b>Componente 4: Fortalecimiento Institucional de FONDONORMA</b>	<b>31,00%</b>	<b>0,00%</b>	<b>27,89%</b>
1. Transferencias de buenas prácticas del proyecto FOMIN-UNIT	50,27%	-	50,27%
2. Sistema de Información de Gestión - SIG - y Equipo para el SIG	20,41%	-	20,41%
3. Asistencia Técnica y Formación de Instructores HACCP	-	-	0,00%
4. Material Didáctico e Informático	6,89%	-	4,20%
<b>Unidad de Ejecución y Logística</b>	<b>69,06%</b>	<b>53,97%</b>	<b>58,20%</b>
Personal	71,47%	72,43%	72,11%
Logística	63,71%	32,30%	38,83%
<b>Uso de indicadores del cluster</b>	<b>0,00%</b>	<b>-</b>	<b>0,00%</b>
<b>Auditorías</b>	<b>15,16%</b>	<b>-</b>	<b>15,16%</b>
<b>Evaluaciones</b>	<b>13,04%</b>	<b>-</b>	<b>13,04%</b>
<b>Contingencia</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,00%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>20,57%</b>	<b>27,61%</b>	<b>23,38%</b>



**Saldos**

<b>SALDOS PRESUPUESTARIOS AL 31-10-2004</b>			
<b>Componente / Actividad</b>	<b>BID FOMIN</b>	<b>FONDONORMA</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Componente 1: Concientización Empresarial</b>	<b>92.573,82</b>	<b>104.333,10</b>	<b>196.906,92</b>
1. Difusión y Seminarios	43.658,56	80.048,10	123.706,66
2. Promoción	35.282,00	3.225,00	38.507,00
3. Prediagnóstico	13.633,26	21.060,00	34.693,26
<b>Componente 2: Formación de Auditores y Consultores</b>	<b>410.756,27</b>	<b>280.290,52</b>	<b>691.046,79</b>
1. Curso Auditores Internos	14.889,50	3.731,54	18.621,04
2. Curso Auditores Externos	85.795,11	28.883,10	114.678,21
3. Curso Consultores	310.071,66	247.675,88	557.747,54
<b>Componente 3: Implementación de Sistema ISO 9000/14000 HACCP</b>	<b>153.558,01</b>	<b>63.767,92</b>	<b>217.325,93</b>
1. Implementación CONINDUSTRIA	153.558,01	38.767,92	192.325,93
2. Promoción	0,00	25.000,00	25.000,00
<b>Componente 4: Fortalecimiento Institucional de FONDONORMA</b>	<b>107.833,05</b>	<b>17.384,00</b>	<b>125.217,05</b>
1. Transferencias de buenas prácticas del proyecto FOMIN-UNIT	39.156,34	0,00	39.156,34
2. Sistema de Información de Gestión - SIG - y Equipo para el SIG	28.229,09	0,00	28.229,09
3. Asistencia Técnica y Formación de Instructores HACCP	18.576,00	2.384,00	20.960,00
4. Material Didáctico e Informático	21.871,62	15.000,00	36.871,62
<b>Unidad de Ejecución y Logística</b>	<b>25.299,22</b>	<b>96.665,91</b>	<b>121.965,13</b>
Personal	16.091,96	31.267,55	47.359,51
Logística	9.207,26	65.398,36	74.605,62
<b>Uso de indicadores del cluster</b>	<b>15.000,00</b>	<b>0,00</b>	<b>15.000,00</b>
<b>Auditorías</b>	<b>31.813,91</b>	<b>0,00</b>	<b>31.813,91</b>
<b>Evaluaciones</b>	<b>43.481,00</b>	<b>0,00</b>	<b>43.481,00</b>
<b>Contingencia</b>	<b>80.000,00</b>	<b>20.000,00</b>	<b>100.000,00</b>
<b>TOTAL</b>	<b>960.315,28</b>	<b>582.441,45</b>	<b>1.542.756,73</b>



#### XVII.4 Formulario de Encuesta a Consultores

##### EVALUACIÓN INTEREMEDIA – PROGRAMA CALIDAD PYME

##### FORMULARIO DE ENCUESTA A CONSULTORES

##### DATOS GENERALES

NOMBRE DEL CONSULTOR

CONSULTOR INDEPENDIENTE

SI

NO

Nombre De la Firma Consultora a la que Pertenece:

Personal Permanente para tareas administrativas

Cant.

Personal técnico permanente

Cant.

Consultores contratados de forma permanente para actividades de consultoría en le ultimo año

Cant.

##### SECCIÓN 1 – EXPERIENCIA GENERAL

1.1 ¿Cuánto años de Experiencia tiene trabajando en consultoría?

1.2 ¿Proveía servicios de consultoría a PYMEs antes de que se estableciera el Programa?

☐

SI

☐

NO

1.3 ¿Qué tipos de Asesoría ha Realizado?

PYMEs

1

(menos de

2

100 trabajadores)

3

4

5

Otras

1

2

3

4

5



- 1.4 ¿Cuántas Consultorías ejecutó durante los siguientes años? (Sin considerar aquellas ejecutadas bajo el Programa)

	2000	2001	2002	2003	2004
TOTAL					
PYMES					
Otras					

## SECCIÓN 2 – PARTICIPACIÓN EN EL PROGRAMA

- 2.1 ¿Desde que año utiliza los Servicios del Programa?

- 2.2 ¿Cómo Conoció el Programa?

Prensa escrita

Radio

Televisión

Otras personas

En la Entidad Ejecutora

Otro (Especificar):

- 2.3 ¿De quien surgió la iniciativa de participar en le Programa?

Suya

De un empresario

Invitación de FONDONORMA / CONINDUSTRIAS

Otra (Especificar):

- 2.4 ¿Ha participado en cursos como usuario del Programa? ¿En  
Cuales?

SI

NO

1

2

3

- 2.5 ¿Cuántos Proyectos ha iniciado con PYMEs usuarias del  
Programa? (Detallar los últimos)

Cant.

	Detalle	Inicio (mm/aa)	PYME	Sector	Estado del Proyecto
1					
2					
3					
4					
5					



- 2.6 Su nivel de conocimiento sobre Sistemas de Gestión de Calidad previos a su participación en el Programa era:
- |          |                      |
|----------|----------------------|
| Muy Alto | <input type="text"/> |
| Alto     | <input type="text"/> |
| Neutro   | <input type="text"/> |
| Bajo     | <input type="text"/> |
| Muy Bajo | <input type="text"/> |
- 2.7 Su nivel de conocimiento sobre Sistemas de Gestión de Calidad posterior a su participación en el Programa es:
- |          |                      |
|----------|----------------------|
| Muy Alto | <input type="text"/> |
| Alto     | <input type="text"/> |
| Neutro   | <input type="text"/> |
| Bajo     | <input type="text"/> |
| Muy Bajo | <input type="text"/> |
- 2.8 Cual es su valoración de la calidad de la información recibida:
- |          |                      |
|----------|----------------------|
| Muy Alta | <input type="text"/> |
| Alta     | <input type="text"/> |
| Neutra   | <input type="text"/> |
| Baja     | <input type="text"/> |
| Muy Baja | <input type="text"/> |

### SECCIÓN 3 – SERVICIOS

- 3.1 ¿Tuvo que diseñar nuevos servicios de consultoría para responder a los requerimientos de la / s empresa / s?
- |    |                      |         |                      |
|----|----------------------|---------|----------------------|
| SI | <input type="text"/> | Cuales: | <input type="text"/> |
| NO | <input type="text"/> |         |                      |
- 3.2 Si desarrollo nuevos servicios, ¿podría volver a utilizarlos para otras empresas?
- |    |                      |
|----|----------------------|
| SI | <input type="text"/> |
| NO | <input type="text"/> |
- 3.3 ¿Qué puntos tiene en cuenta al momento de calcular el costo de la consultoría?
- |                                   |                      |
|-----------------------------------|----------------------|
| Duración de la consultoría        | <input type="text"/> |
| Contenido de la consultoría       | <input type="text"/> |
| Cantidad de empresas              | <input type="text"/> |
| Material de práctica              | <input type="text"/> |
| Administración                    | <input type="text"/> |
| Consultores                       | <input type="text"/> |
| Refrigerio                        | <input type="text"/> |
| Horas de diseño de la consultoría | <input type="text"/> |
| Papelería                         | <input type="text"/> |
| Publicidad                        | <input type="text"/> |
| Otros (Especificar):              | <input type="text"/> |



#### SECCIÓN 4 – RESULTADOS DE LA PARTICIPACIÓN EN EL PROGRAMA

4.1 A su juicio, el trámite para acceder al Programa le resultó:

Complicado

Normal

Sencillo


4.2 El procedimiento de aprobación de consultorías le resultó

Complicado

Normal

Sencillo


4.3 El trámite de pago de consultorías le resultó:

Complicado

Normal

Sencillo


4.4 ¿En cuanto tiempo desde que presenta su trámite de pago de consultorías es abonado por el Programa?

Mínimo

Máximo

Promedio


Días

Días

Días

4.5 Su grado de satisfacción con el Programa es:

Muy Alto

Alto

Neutro

Bajo

Muy Bajo


4.6 ¿Como definiría su relación con el Programa?

Competitiva

Asociativa


4.7 Su grado de satisfacción con los servicios del Programa es:

Detalle el Servicio	Muy Satisfecho	Satisfecho	Neutro	Insatisfecho	Muy Insatisfecho

4.8 ¿Hubiera podido obtener los servicios de otra organización? ☐ SI ☐ NO

4.9 Lo mejor del Programa es:

--

4.10 Lo que cambiaría del Programa es:

--



4.11 ¿Sus ventas han cambiado o estima que cambien como consecuencia de su participación en el Programa?

Incremento	<input type="text"/>
Sin Cambio	<input type="text"/>
Descenso	<input type="text"/>

4.12 ¿Considera que haber trabajado en el Programa le permitirá acceder a alguno de los siguientes beneficios?

1 Nuevos Clientes	<input type="text"/>
2 Disminución de sus costos	<input type="text"/>
3 Disminución del riesgo de impago de servicios	<input type="text"/>
4 Incremento del acceso de las PYMEs a sus servicios	<input type="text"/>
5 Mejora de las relaciones con su cliente	<input type="text"/>
6 Expansión hacia nuevos mercados	<input type="text"/>
7 Desarrollo de nuevos servicios	<input type="text"/>
8 Mejora en la eficiencia de la provisión de servicios	<input type="text"/>

4.13 ¿Se ha materializado alguno de esos Beneficios?

SI	<input type="text"/>	Cuales:	<input type="text"/>
NO	<input type="text"/>		

4.14 Si el Programa no existiera, ¿Sería más o menos probable que las PYMEs utilizaran sus servicios?

Más Probable	<input type="text"/>
Menos Probable	<input type="text"/>

4.15 ¿Planea continuar ofreciendo servicios para PYMEs en el futuro?

SI	<input type="text"/>	Cuales:	<input type="text"/>
NO	<input type="text"/>		

4.16 Los siguientes factores, ¿Constituyen una barrera de qué tipo a su capacidad de ofrecer servicios a las PYMEs?

Factores	Alta	Media	Baja	Inexistente
Las PYMEs no pueden beneficiarse de mis conocimientos				
Las PYMEs carecen de experiencia en el trabajo con consultores				
Las PYMEs no pueden pagar mis honorarios				
Las PYMEs no pueden implementar las recomendaciones				
El costo de proveer servicios a las PYMEs es demasiado alto				
Otros (especificar):				





## XVII.5 Formulario de Encuesta a Empresarios

### EVALUACIÓN INTERMEDIA – PROGRAMA CALIDAD PYME

### FORMULARIO DE ENCUESTA A EMPRESARIOS

#### DATOS GENERALES

Nombre de la Empresa

Antigüedad de la Empresa  Años

Sector de Actividad

Sexo del Responsable / Empresa  Femenino  Masculino

Categoría Ocupacional  Propietario  Empleado

Principales Productos Fabricados o Servicios Prestados

1	<input type="text"/>
2	<input type="text"/>
3	<input type="text"/>

#### CANTIDAD DE PERSONAL TRABAJANDO EN LA EMPRESA

Entre 1 y 5

Entre 6 y 10

Entre 11 y 25

Entre 26 y 50

Entre 51 y 100

Más de 100

#### VENTAS ANUALES DE LA EMPRESA (US\$)

Hasta 200.000

Entre 200.001 y 500.000

Entre 500.001 y 1.000.000

Entre 1.000.001 y 2.500.000

Entre 2.500.001 y 5.000.000

Más de 5.000.000

#### ACTIVOS TOTALES DE LA EMPRESA (US\$)

Hasta 200.000

Entre 200.001 y 500.000

Entre 500.001 y 1.000.000

Entre 1.000.001 y 2.500.000

Entre 2.500.001 y 5.000.000

Entre 5.000.001 y 10.000.000

Más de 10.000.000

CANTIDAD DE SEDES / SUCURSALES



¿ESTRUCTURA FAMILIAR?  SI  NO

NÚMERO ESTIMADO DE CLIENTES

NÚMERO ESTIMADO DE PROVEEDORES

¿EXPORTA?  SI  NO

¿CUENTA CON UN SISTEMA DE CALIDAD?  SI  NO

**SECCIÓN 1 – DATOS ESPECÍFICOS DEL PROPIETARIO O GERENTE GENERAL DE LA EMPRESA**

1.1 Edad

25 a 29 años	<input type="text"/>
30 a 34 años	<input type="text"/>
35 a 39 años	<input type="text"/>
40 a 44 años	<input type="text"/>
45 a 49 años	<input type="text"/>
50 a 54 años	<input type="text"/>
55 a 59 años	<input type="text"/>
60 a 64 años	<input type="text"/>
más de 65 años	<input type="text"/>

1.2 Nivel Máximo de Estudios

Sin instrucción formal	<input type="text"/>
Primario incompleto	<input type="text"/>
Primario completo	<input type="text"/>
Secundario incompleto	<input type="text"/>
Secundario completo	<input type="text"/>
Técnico incompleto	<input type="text"/>
Técnico completo	<input type="text"/>
Universitaria incompleta	<input type="text"/>
Universitaria completa	<input type="text"/>

1.3 ¿Cómo su formación laboral para la actividad que desarrolla en la actualidad?

Estudios en Colegio Técnico	<input type="text"/>
Estudios en Institución Pública	<input type="text"/>
Trabajando en otra empresa	<input type="text"/>
Trabajando en su actual actividad	<input type="text"/>
Mediante cursos de capacitación en institución privada	<input type="text"/>

1.4 ¿Cuánto hace que trabaja en la empresa?

Menos de 1 año	<input type="text"/>
Entre 1 y 5 años	<input type="text"/>
Entre 6 y 10 años	<input type="text"/>
Más de 10 años	<input type="text"/>



- 1.5 ¿Ha utilizado servicios de asesoría de alguna institución ajena al Programa en los últimos 3 años?
- SI
- NO
- 1.6 ¿Cuántas asesorías ajenas al Programa ha llevado a cabo en los últimos 3 años?  Cant.
- 1.7 ¿Cuánto invirtió en estos servicios de asesoría?  US\$

## SECCIÓN 2 – PARTICIPACIÓN EN EL PROGRAMA

- 2.1 ¿Desde que año utiliza los Servicios del Programa?
- 2.2 ¿Cómo Conoció el Programa?
- |                              |                      |
|------------------------------|----------------------|
| Prensa escrita               | <input type="text"/> |
| Radio                        | <input type="text"/> |
| Televisión                   | <input type="text"/> |
| Otras personas               | <input type="text"/> |
| En FONDONORMA / CONINDUSTRIA | <input type="text"/> |
| Otro (Especificar):          | <input type="text"/> |
- 2.3 La persona que atendió su solicitud en el Programa se comporto de forma:
- |               |                      |
|---------------|----------------------|
| Muy Desatenta | <input type="text"/> |
| Desatenta     | <input type="text"/> |
| Indiferente   | <input type="text"/> |
| Atenta        | <input type="text"/> |
| Muy Atenta    | <input type="text"/> |
- 2.4 A su juicio, el trámite para acceder al Programa le resultó:
- |                |                      |
|----------------|----------------------|
| Muy complicado | <input type="text"/> |
| Complicado     | <input type="text"/> |
| Normal         | <input type="text"/> |
| Sencillo       | <input type="text"/> |
| Muy Sencillo   | <input type="text"/> |
- 2.5 La información que le proporcionaron sobre servicios y consultores del Programa le resultó:
- |              |                      |
|--------------|----------------------|
| Suficiente   | <input type="text"/> |
| Nula         | <input type="text"/> |
| Insuficiente | <input type="text"/> |
- 2.6 Su grado de satisfacción general con el Programa es:
- |          |                      |
|----------|----------------------|
| Muy Alto | <input type="text"/> |
| Alto     | <input type="text"/> |
| Neutro   | <input type="text"/> |
| Bajo     | <input type="text"/> |
| Muy Bajo | <input type="text"/> |



- 2.7 Su nivel de conocimiento sobre Sistemas de Gestión de Calidad previos a su participación en el Programa era:

Muy Alto	<input type="text"/>
Alto	<input type="text"/>
Neutro	<input type="text"/>
Bajo	<input type="text"/>
Muy Bajo	<input type="text"/>

- 2.8 Su nivel de conocimiento sobre Sistemas de Gestión de Calidad posterior a su participación en el Programa es:

Muy Alto	<input type="text"/>
Alto	<input type="text"/>
Neutro	<input type="text"/>
Bajo	<input type="text"/>
Muy Bajo	<input type="text"/>

- 2.9 ¿Recomendaría a otro empresario este Programa?  SI  NO  
Por qué?

- 2.10 ¿Hubiera podido obtener los servicios de otra organización?  SI  NO  
DeCuál?

- 2.11 ¿Qué asesores del programa han ejecutado servicios en su empresa y como calificaría la capacidad de cada uno de ellos?

Asesor		Capacidad			
		Alta	Media	Baja	Nula
1	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
2	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
3	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
4	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

- 2.12 Como resultado de trabajar en el Programa, ¿está más dispuesto a contratar asesores de manera independiente en el futuro?

SI	<input type="text"/>
NO	<input type="text"/>

- 2.13 Lo mejor del Programa es:

- 2.14 Lo que cambiaría del Programa es:

- 2.15 Con respecto a FONDONORMA, Ud. se encuentra:

Muy Satisfecho	<input type="text"/>
Satisfecho	<input type="text"/>
Indiferente	<input type="text"/>
Insatisfecho	<input type="text"/>
Muy Insatisfecho	<input type="text"/>



2.16 Con respecto a CONINDUSTRIA, Ud. se encuentra:

Muy Satisfecho	<input type="text"/>
Satisfecho	<input type="text"/>
Indiferente	<input type="text"/>
Insatisfecho	<input type="text"/>
Muy Insatisfecho	<input type="text"/>

2.17 Su grado de satisfacción con los servicios del Programa es:

Detalle el Servicio	Muy Satisfecho	Satisfecho	Neutro	Insatisfecho	Muy Insatisfecho

### SECCIÓN 3 - BENEFICIOS

3.1 ¿En cuanto estima el costo para su empresa de participar en el Programa?

US\$

3.2 Considera que el costo para FONDONORMA / CONINDUSTRIA ha sido, en relación a su propio costo:

Más Bajo	<input type="text"/>
Igual	<input type="text"/>
Más Alto	<input type="text"/>

3.3 ¿Cuáles deberían ser, para Ud., las participaciones respectivas de la empresas y de los ejecutores del Programa (FONDONORMA / CONINDUSTRIA) para cubrir los costos del Programa?

Empresa	0%	30%	50%	70%	100%
FONDONORMA / CONINDUSTRIA	100%	70%	50%	30%	0%

3.4 Si aumentará el precio del Programa, ¿Seguiría usándolo?  SI  NO  
Por qué?

3.5 ¿Conoce otro / s Programa /s de Apoyo a PYMES?  SI  NO  
Cuales?

3.6 Su empresa ¿Ha utilizado otro / s Programa /s?  SI  NO  
Cuales?

3.7 ¿Podría describir los resultados obtenidos de los Programas de la Pregunta anterior?

3.8 El impacto del Programa de Sistemas de Calidad sobre su empresa ha sido:

Excelente	<input type="text"/>
Bueno	<input type="text"/>
Regular	<input type="text"/>
Malo	<input type="text"/>



3.9 ¿Considera que haber trabajado en el Programa le permitió o le permitirá acceder a alguno de los siguientes beneficios?

- |   |  |
|---|--|
| 1 Definición más clara de necesidades                         |  |
| 2 Obtención de asesoramiento de calidad                       |  |
| 3 Negociación de acuerdos más favorables con asesores         |  |
| 4 Servicios de asesoría más asequibles                        |  |
| 5 Mejor gestión de los asesores                               |  |
| 6 Mejor implementación de las recomendaciones de los asesores |  |

3.10 ¿Su empresa ha implementado cambios en cualquier aspecto de sus negocios como resultado directo de los servicios proporcionados por el Programa

SI


NO

Pase a la Sección 4

3.11 Su empresa experimentó cambios en:

Formulación de estrategia de negocios

	SI		NO
--	----	--	----

Investigación de mercado

	SI		NO
--	----	--	----

Estrategia de publicidad y promoción

	SI		NO
--	----	--	----

Ventas

	SI		NO
--	----	--	----

Diseño del Producto

	SI		NO
--	----	--	----

Diseño del Proceso

	SI		NO
--	----	--	----

Producción

	SI		NO
--	----	--	----

Adquisición de insumos

	SI		NO
--	----	--	----

Sistema de calidad

	SI		NO
--	----	--	----

Seguridad y salud

	SI		NO
--	----	--	----

Canales de Distribución

	SI		NO
--	----	--	----

Servicios de Seguimiento

	SI		NO
--	----	--	----

Gestión de Recursos Humanos

	SI		NO
--	----	--	----

Sistemas Financieros

	SI		NO
--	----	--	----

Otros (especificar):


3.12 ¿Estos Cambios tuvieron alguno de los siguientes impactos?

Aumento de Productividad (Volumen de Producción por Empleado por Hora)

	SI		NO
--	----	--	----

Reducción en la tasa de defectos, adaptaciones o rechazos

	SI		NO
--	----	--	----

Reducción de costos

	SI		NO
--	----	--	----

Conformidad con normas y regulaciones

	SI		NO
--	----	--	----

Menores montos por multas, gravámenes, etc.

	SI		NO
--	----	--	----

Mejor relación con los clientes

	SI		NO
--	----	--	----

Aumento del número de clientes

	SI		NO
--	----	--	----

Disminución del tiempo de producción o entrega

	SI		NO
--	----	--	----

Disminución del ausentismo

	SI		NO
--	----	--	----

Mejoras en la relación con las autoridades públicas

	SI		NO
--	----	--	----



Otros (especificar):


- 3.13 ¿Su Empresa a aumentado su productividad como resultado directo de los servicios del Programa?

SI

--

NO

--

Pase a la Sección 4

- 3.14 La mejora en productividad, ¿resultó en un aumento de ventas y / o beneficios

SI

--

NO

--

- 3.15 Indicar los niveles reales (\*) y los niveles estimados (\*\*) en caso de no haber recibido servicios del programa, de:

	2002 (*)	2003 (*)	2002 (**)	2003 (**)
Ventas Totales				
Exportaciones Totales				
Sueldos Totales				
Compras Totales				
Número de Empleados				

#### SECCIÓN 4 – ACCIÓN FUTURA

- 4.1 ¿Qué recurso piensa destinar por año al mantenimiento del sistema implementado?

Recursos Humanos

--

Empleados

Recursos Financieros

--

US\$

- 4.2 ¿Su empresa se ha certificado según los requisitos de ISO 14.001?

SI

--

Fin de la Encuesta

NO

--

- 4.3 ¿Su empresa cuenta con política medioambiental firmada por la alta dirección?

SI

--

NO

--

- 4.4 ¿Su empresa ha identificado sus aspectos medioambientales?

SI

--

NO

--

- 4.5 ¿Su empresa ha identificado la legislación medioambiental aplicable?

SI

--

NO

--

- 4.6 ¿Su empresa cuenta con un documento donde se fijen sus objetivos y metas medioambientales?

SI

--

NO

--



- 4.7 ¿Su empresa ha desarrollado un Plan de Formación en materia medioambiental?  
SI ☐  
NO ☐
- 4.8 ¿Su empresa cuenta con procedimientos para registrar las comunicaciones externas relevantes?  
SI ☐  
NO ☐
- 4.9 ¿Su empresa cuenta con documentos que regulan las actividades de Planta (Control Operacional)?  
SI ☐  
NO ☐
- 4.10 ¿Su empresa cuenta con Planes de Seguimiento y Medición?  
SI ☐  
NO ☐
- 4.11 ¿Su empresa cuenta con un sistema para identificar las No-Conformidades del Sistema de Gestión?  
SI ☐  
NO ☐
- 4.12 ¿Su empresa cuenta con un programa de auditorías internas?  
SI ☐  
NO ☐
- 4.13 ¿Su empresa cuenta con un auditores internos cualificados?  
SI ☐  
NO ☐
- 4.14 ¿La Dirección de la empresa ha realizado la revisión del Sistema?  
SI ☐  
NO ☐