

PROGRAMA DE NORMAS Y CERTIFICACIÓN DE CALIDAD

(TC-98-12-06-7-AR)

MEMORANDUM DE DONANTES

RESUMEN EJECUTIVO

Organismos ejecutores:	Organismo Argentino de Acreditación y Fundación Premio Nacional de Calidad		
Beneficiarios:	Pequeñas y medianas empresas, profesionales y técnicos, auditores e implementadores de normas de calidad, empresas certificadoras de calidad, laboratorios de ensayo y calibración y el Sistema Nacional de Normas, Calidad y Certificación.		
Objetivo general:	El objetivo general del Programa es mejorar la competitividad de las pequeñas empresas (PYMES) argentinas mediante el fomento de la calidad en la gestión, procesos y productos de estas empresas. El Programa tiene un doble propósito: (i) fortalecer el Sistema Nacional de Normas, Calidad y Certificación promoviendo el reconocimiento internacional del Organismo Argentino de Acreditación y fomentando la demanda de servicios de acreditación; y (ii) fomentar la mejora de la calidad entre las PYMES argentinas a través de su adopción del modelo de gestión de calidad del Premio Nacional de la Calidad.		
Financiamiento:	Modalidad:	donación	
	FOMIN (Facilidad II)	US\$	1.637.000
	Aporte local	US\$	<u>1.563.000</u>
	Total:	US\$	3.200.000
Plazos:	Período de ejecución:	36 meses	
	Período de desembolso:	42 meses	
Condiciones contractuales especiales:	El primer desembolso está condicionado a: (a) la puesta en vigencia del Manual de Implementación; (b) los términos de referencia de los consultores y evaluadores; (c) la contratación de los Coordinadores del Programa.		
Excepciones a las políticas del Banco:	Ninguna		
Impacto social y ambiental	El proyecto fue revisado por el CESI el 6 de octubre de 2000 y sus recomendaciones fueron incorporadas al documento.		

I. ELEGIBILIDAD DE PAÍS Y DEL PROYECTO

- 1.1 El Comité de Donantes declaró elegible a la República Argentina para todas las modalidades de financiamiento previstas en el marco del Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) el 30 de noviembre de 1993. Este proyecto es consistente con las disposiciones del FOMIN para apoyo a la pequeña empresa, ya que brindará servicios para mejorar su competitividad mediante el fomento de la calidad en la gestión, procesos y productos a través de apoyo a las actividades de capacitación a instituciones y empresas (ventanilla II).

II. MARCO DE REFERENCIA

- 2.1 Durante la década del '90, la economía argentina entró en un intenso proceso de reforma estructural que conllevó la apertura económica, la privatización de empresas estatales, y la reforma del Estado. Estos cambios dieron como resultado una drástica reducción de la inflación y alentaron los flujos de inversión y el consumo. En los últimos años, se intensificó el proceso de internacionalización de la economía de la mano de un fuerte proceso de inversión extranjera directa y de avances tecnológicos que dieron lugar a un nuevo entorno de negocios.
- 2.2 Para el conjunto de empresas argentinas, y especialmente para las pequeñas y medianas empresas (PYMES), los cambios en el escenario de negocios provocaron un aumento de la presión competitiva y motivaron re-definiciones en los esquemas de competencia. Los factores sistémicos y los elementos "no precio", tales como el aseguramiento de la calidad, los servicios de post-venta, el diseño y la atención de las necesidades de clientes y subcontratantes, la velocidad de los plazos de producción y entrega, y la logística de aprovisionamiento, comenzaron a gravitar cada vez más en las estrategias y la competitividad de las empresas.
- 2.3 En este nuevo entorno, la creación y ampliación de las "competencias y ventajas competitivas" de las empresas, entre éstos la calidad de productos y procesos, constituyen un elemento clave no sólo para crecer e internacionalizarse, sino también para consolidar y defender su participación en los propios mercados domésticos¹. Este desafío es particularmente crítico para las PYMES, que deben contrabalancear los cambios de escalas óptimas y la participación de nuevos y mayores competidores, por la ampliación internacional y local de sus mercados de pertenencia, con nuevas ventajas competitivas y capacidades estratégicas, técnicas y organizacionales.
- 2.4 Las herramientas e instrumentos tendientes a incentivar y promover cambios de conducta de las firmas adquieren relevancia en este contexto, sobre todo para las empresas más pequeñas que tienen una mayor dificultad que las empresas de mayor tamaño para desarrollar estrategias alineadas con las mejores prácticas empresariales debido a la presencia de distintas fallas de los mercados en los que operan. En ese sentido, un estudio² reciente de las PYMES argentinas pone de manifiesto que la mejora continua de la calidad de sus procesos y productos, y la introducción de cambios tecnológicos y organizativos, es una condición necesaria

¹ Ver Lundvall y Kristensen, 1997 y Lundvall y Johnson, 1994.

² Jorge R. Robbio, El perfil de los exportadores PYMES, Instituto para el Desarrollo Industrial, 1997.

para la internacionalización exitosa, y estos aspectos suelen ser más importantes que el precio para permanecer en el mercado internacional.

- 2.5 En la Argentina se han implementado distintos tipos de instrumentos para apoyar el desarrollo de las PYMES, como por ejemplo, el Programa de Reconversión Empresarial para las Exportaciones, el Programa de Reestructuración Empresarial, y los Centros de Desarrollo Empresarial, estos dos últimos con apoyo del BID/FOMIN. Sin embargo, en el área de fomento de la calidad, que en los países más avanzados ha vivido una revolución en las últimas dos décadas, la Argentina se encuentra relegada, situación que afecta la competitividad de todo el sistema productivo. Es por esto que un proyecto de carácter innovativo para el país que fortalezca significativamente el sistema nacional de calidad y apoye la incorporación de técnicas de calidad en los procesos de gestión, producción y comercialización de las PYMES, puede convertirse en un excelente complemento de los otros programas de apoyo empresarial que se están llevando a cabo en el país.

1. El Sistema Nacional de Normas, Calidad y Certificación

- 2.6 El Sistema Nacional de Normas, Calidad y Certificación (Sistema Nacional de Calidad - SNC) se crea en 1994 mediante el Decreto N° 1474/94. El mismo tiene el objetivo de disponer de los organismos que conformen una infraestructura de la calidad y permitir a las empresas acceder a un sistema de acreditaciones y certificaciones voluntarias a fin de mejorar su competitividad en el mercado internacional.
- 2.7 El SNC está articulado en tres niveles: (i) un Consejo Nacional con representantes de diversos entes, encargado de planificar, instrumentar y evaluar políticas públicas destinadas a mejorar la calidad; (ii) el Organismo de Normalización (IRAM) que elabora, emite, registra, y difunde las normas, y el Organismo de Acreditación (OAA), responsable por la acreditación de organismos de certificación de calidad y de laboratorios de ensayos y calibración; y (iii) los demás participantes del sistema tales como laboratorios, auditores, organismos de certificación, etc.
- 2.8 El SNC presenta debilidades importantes que se evidencian en el siguiente cuadro. Allí se ve como Argentina presenta un problema serio de escaso número de laboratorios acreditados y empresas certificadas en comparación con países de nivel de desarrollo similar.

2. El Organismo Argentino de Acreditación

- 2.9 El OAA se constituyó en mayo de 1995 como entidad civil sin fines de lucro y con las funciones delegadas a nivel nacional para realizar las acreditaciones³ de los laboratorios de ensayo y de calibración así como de los organismos de certificación de productos y de sistemas de calidad. El OAA también es responsable por participar en la integración de organismos internacionales o regionales con intereses comunes en materia de acreditación y por llevar un registro actualizado de los organismos acreditados.

³ La acreditación es el procedimiento por el cual un organismo autorizado reconoce formalmente que un organismo o una persona es competente para efectuar tareas específicas.

CUADRO II-1 SISTEMAS NACIONALES DE CALIDAD					
Organismos de Acreditación	OAA	ENAC	INMETRO	INN	OUA
Cantidad de Clientes	Argentina	España	Brasil	Chile	Uruguay
Laboratorios de ensayo	12	213	103	66	
Laboratorios de calibración	6	97	121	17	
Certificación de sistemas (a)	3	16	24	4	1
Certificación de productos (a)	4	4	20	15	
Total Acreditaciones	25	330	268	106	1
Otros indicadores					
Años de actividad organismo	4	15	15	3	3
PBI 1998 (US\$ millones)	298,280	547,459	775,033	72,949	20,831
Población 1999 (en miles)	36,578	39,418	168,495	15,018	3,313
Honorarios promedio (3 años)	21,733	13,422	7,633	4,847	6,883
IRAM está acreditado para sistemas y para productos (computa dos veces). Las estadísticas de los países restantes también tomarían "certificados" y no clientes; Brasil tiene un órgano de certificación de personal para certificar auditores de sistemas de calidad y medio ambiente y 45 organismos de inspección; y Chile tiene 49 auditores y un organismo respectivamente.					

Fuente: datos del análisis del proyecto.

- 2.10 Las firmas argentinas que compiten o intentan comenzar a competir en mercados externos, deben demostrar que tienen niveles de calidad certificados por empresas acreditadas y por una agencia de reconocimiento mundial. Sin embargo, el OAA aún no cuenta con el reconocimiento de organismos pares regionales o internacionales, lo que no le permite desempeñar su rol adecuadamente. Además del impacto general que esta falta de reconocimiento internacional puede tener sobre todo en el SNC, esta carencia disminuye el valor que tiene la acreditación del OAA para las empresas u organismos locales y, consecuentemente, reduce la demanda por sus servicios ya que el tipo de acreditación que ofrece el OAA es menos atractivo para las firmas y laboratorios certificadores argentinos. Por lo tanto, un paso importante para el fortalecimiento del SNC es la acreditación internacional del OAA, acción central que este Programa busca apoyar.
- 2.11 Para gestionar los procesos de acreditación, el OAA debe cumplir con una serie de requisitos establecidos en las normas y estándares ISO/IEC específicas para cada tipo de ente sujeto a acreditación.⁴ Dichas normas establecen los requisitos generales para el funcionamiento de los organismos de acreditación, entre los cuales se incluyen la de la organización del organismo, el sistema de la calidad interna, el proceso de acreditación (documentación de informes, conducción de auditorías, etc.) y selección de evaluadores (requisitos, formas de contratación, registros). Cada organismo de acreditación debe implementar dichos lineamientos de modo que asegure homogeneidad en los procesos de acreditación, facilitando los acuerdos de reconocimiento mutuo entre organismos y disminuyendo las barreras técnicas al comercio. El cumplimiento del OAA con dichos requisitos se encuentra actualmente cubierto solamente en forma parcial debido a la corta trayectoria del organismo y a la escasez

⁴

Para un mayor detalle sobre las normativas ver Apéndice 2.

de personal técnico, razón por la cual éste no ha intentado aún la firma de acuerdos de reconocimiento mutuo con organizaciones internacionales de acreditación.

- 2.12 Actualmente, el país no cuenta con un programa de ensayos inter-laboratorios y eso es una carencia estructural. Estos programas son de fundamental importancia en los procesos de acreditación de laboratorios, ya que aportan elementos de juicio relevantes para evaluar en forma directa el desempeño de un laboratorio. El Programa aquí propuesto ayudará al OAA con la organización de los programas inter-laboratorios de aptitud aportando capacitación a los distintos actores involucrados en el gerenciamiento de los mismos (institutos técnicos, empresas privadas, laboratorios de calibración, etc.) para que estén en condiciones de hacerlo siguiendo las mejores prácticas internacionales.
- 2.13 La demanda de los servicios del OAA, en cuanto a la acreditación de laboratorios, se origina por variados motivos que pueden enmarcarse en dos grandes grupos según se trate del campo voluntario o regulado. En el primero, los motivos más frecuentes de solicitud de acreditación son: (i) la necesidad de diferenciarse de la competencia por medio del aseguramiento de la calidad de sus servicios por una tercera parte independiente; (ii) el requerimiento de servicios acreditados por tercera parte independiente a solicitud de clientes con certificación de sistemas de la calidad (ISO9000/14000); (iii) en la comercialización de productos de importación, es una práctica habitual que el comprador solicite ensayos realizados en laboratorios acreditados; y (iv) la acreditación de laboratorios es una práctica internacionalmente desarrollada como medio de demostrar competencia técnica. En el campo regulado es práctica cada vez más frecuente que los organismos reguladores soliciten ensayos de productos realizados en laboratorios acreditados y la certificación de productos realizados por organismos de certificación acreditados (lo cual también incluye ensayos en laboratorios acreditados). Las disposiciones contractuales de entes reguladores se encuentran en: (i) la Resolución No.92/98 emitida por la Secretaría de Industria y Comercio (SIC) para la comercialización en el país de artículos eléctricos, ENRE (electricidad), ENARGAS (gas), ETOS (agua), etc., que establecen requerimientos de ensayos en laboratorios acreditados para las empresas de servicios privatizadas; (ii) el ANMAT (Administración Nacional de Medicamentos, Alimentos y Tecnología Médica) que ha emitido resoluciones análogas a la de SIC, para equipos electromédicos; y (iii) el Ministerio de Salud y organizaciones prepagas de salud, que están estudiando el proyecto para solicitar la acreditación de los servicios de los laboratorios de análisis clínicos.

3. La Fundación Premio Nacional a la Calidad

- 2.14 Junto a los organismos que conforman el Sistema Nacional de Normas, Calidad y Certificación opera otro actor fundamental para promover las mejores prácticas de aseguramiento y mejora de la calidad en las empresas argentinas: la Fundación Premio Nacional a la Calidad (FPNC)⁵. La Fundación fue creada en 1993 de

⁵ Las características del Premio, el funcionamiento de la Fundación, el proceso del Premio, las empresas adherentes, las autoridades y el texto de la ley que le dio nacimiento, se encuentran detallados en el Informe Final "Asistencia para la Preparación del Programa FOMIN, Normas y Certificación de Calidad (TC9812067-AR)". Este documento forma parte de la información disponible en los archivos técnicos de RE1/FI1.

acuerdo con lo dispuesto por la Ley No. 24127 que instituye el Premio Nacional a la Calidad (PNC).⁶

- 2.15 Dada la importancia del sector PYMES en Argentina, este Programa buscaría apoyar a la Fundación en difundir y promover las ventajas de la calidad y la participación en el Premio fuera del sector tradicional - las grandes empresas de la capital federal - y hacia las empresas de menor tamaño en la capital pero también en el interior del país. De cara a este proyecto, la Fundación ya ha desarrollado instrumentos específicos (guía para la evaluación de la calidad de gestión en las PYMES) y programas de capacitación y difusión, que hacen más accesible el aprovechamiento de los beneficios del Programa por parte de las PYMES.
- 2.16 La demanda para el Programa con la FNPC fue verificada a través de contactos con empresas grandes y medianas, interesadas en capacitar a sus pequeñas empresas vinculadas, que las convocaron a los efectos de discutir el Programa y lograr su adhesión al mismo. En cuatro empresas se consiguieron los siguientes resultados entre empresas sensibilizadas y que adhirieron: (i) Refinería de Maíz (10 empresas sensibilizadas; 3 adheridas al Programa); (ii) Zucamor (22 sensibilizadas; 6 adheridas); (iii) Firmenich (8 sensibilizadas; 2 adheridas); y (iv) 3M (85 sensibilizadas; 25 adheridas) teniendo como total (125 sensibilizadas; 36 adheridas).
- 2.17 Un ejemplo de un programa con empresas vinculadas es el Programa de Capacitación para Distribuidores desarrollado por 3M y la Fundación PNC. En este Programa la empresa 3M presenta a sus distribuidores un modelo de gestión, el "Programa de Mejora de la Competitividad de las PYMES", y los estimula para que soliciten un crédito fiscal para capacitación ofrecido por la Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa. Los distribuidores que solicitan el crédito fiscal son seleccionados y reciben la visita de funcionarios de la Fundación que los ayudan en la detección de oportunidades de mejora, en la selección de las actividades de capacitación y sobre todo en la implementación de las distintas acciones que les permiten llevar a cabo con éxito los cambios necesarios en sus organizaciones.

III. EL PROGRAMA

- 3.1 **Objetivos.** El objetivo general del Programa es mejorar la competitividad de las PYMES argentinas mediante el fomento de la calidad en la gestión, procesos y productos de estas empresas. El Programa tiene un doble propósito: (i) fortalecer el SNC promoviendo el reconocimiento internacional del OAA y fomentando la demanda de servicios de acreditación; y (ii) fomentar la mejora de la calidad entre las PYMES argentinas a través de su adopción del modelo de gestión de calidad del PNC. El Programa se organiza en torno a dos componentes independientes, uno con el OAA y el otro con la FPNC.

⁶ El Premio de Calidad cuenta con criterios para una gestión de excelencia que incluye clientes, mercado, responsabilidad social, liderazgo de la dirección, aseguramiento de la calidad, la mejora, la creatividad y la innovación, la administración de los procesos, desarrollo del personal, relaciones con proveedores integrantes de la cadena de distribución, y la orientación hacia los resultados.

3.2 Componente A: Fortalecimiento de las actividades de acreditación de la calidad (US\$1.740.000)

- 3.3 Este componente apoyaría una serie de actividades, por una parte, que le permitan al OAA desarrollar sus actividades de manera armónica con las prácticas prevalecientes a nivel internacional a los efectos de lograr su inserción en ese ámbito mediante la suscripción de acuerdos de mutuo reconocimiento y, por otra, a estimular la demanda por los servicios de acreditación necesarios para facilitar la inserción de las PYMES argentinas en el mercado internacional.

a) Apoyo para la suscripción de acuerdos de reconocimiento internacional del OAA

- 3.4 Para que el OAA logre suscribir acuerdos de reconocimiento mutuo con sus pares en foros regionales⁷ y/o internacionales⁸, debe demostrar que cumple con los requisitos establecidos en la normativa ISO/IEC y en las Guías desarrolladas por los foros internacionales de organismos de acreditación vigentes aplicables a organismos de acreditación. Esto requiere que el OAA realice una serie de cambios en sus procedimientos internos, capacite a sus recursos humanos, establezca un sistema de ensayos de aptitud inter-laboratorios, y se someta a una “Evaluación de Pares” (*Peer Evaluation*).⁹
- 3.5 Para esto, el Programa apoyaría: (i) la contratación de un consultor internacional que evalúe el grado de conformidad actual con las normas ISO/IEC, identifique las fortalezas y debilidades del sistema actual frente a los requerimientos de las normativas, y proponga las acciones correctivas del caso; (ii) la capacitación de personal técnico seleccionado de dentro y fuera del OAA; (iii) la adecuación de la estructura interna del OAA; (iv) la capacitación en programas de ensayos de aptitud inter-laboratorios (*proficiency testing*); (v) el financiamiento de un equipo de evaluadores que hagan una “pre-evaluación de pares” en el OAA; y (vi) el apoyo en la “Evaluación de Pares” final.
- 3.6 La estructura actual del OAA debe ser fortalecida para que ésta pueda prestar adecuadamente los servicios con el volumen creciente de actividad esperado en función de un número constantemente creciente de clientes. Actualmente la dotación de personal (ponderada por los tiempos de dedicación parciales) no llega a las 5 personas tiempo completo, y es de sólo 2 profesionales tiempo completo. El Programa ayudaría a modificar la estructura actual del OAA, con cargo a la contrapartida local, contemplando una ampliación hacia la siguiente estructura: (i) 1 gerente operativo; (ii) 1 coordinador de área por cada área cubierta (laboratorios de ensayo, laboratorios de calibración y organismos de certificación de productos/sistemas); (iii) 1 responsable de calidad interna; y (iv) 5 personas de staff (2 pasantes y 3 secretarías/administrativas). La dotación total ascendería a 10 personas a tiempo completo, de las cuales 5 serían profesionales técnicos.

⁷ Cooperación Interamericana de Acreditación (IAAC).

⁸ International Laboratory Accreditation Cooperation (ILAC) e International Accreditation Forum (IAF).

⁹ Esta evaluación es el mecanismo habitualmente utilizado para medir el cumplimiento de los organismos acreditadores con las normativas vigentes, por medio del cual se evalúan los procedimientos de acreditación utilizados.

- 3.7 Con respecto a los programas de ensayos de aptitud inter-laboratorios se busca asegurar el acceso a, o disponibilidad de, capacitación a nivel internacional respecto de las mejores prácticas internacionales para el gerenciamiento de programas inter-laboratorios de aptitud por parte de los distintos actores involucrados en su implementación. El Programa financiará a un consultor de reconocida trayectoria a los efectos de que transfiera la metodología de trabajo para gerenciar ensayos de aptitud inter-laboratorios y apoye en el diseño de un proyecto piloto que cumpla con los requisitos establecidos en la normativa internacional (ISO/IEC 43).
- 3.8 Finalmente, a los efectos de asegurar que el OAA supere la “Evaluación de Pares”, el Programa apoyará un ejercicio de “pre-evaluación” para lo cual se financiará un equipo evaluador que verifique el grado de cumplimiento del OAA con los requisitos de la normativa internacional y la consecuente suscripción de acuerdos de mutuo reconocimiento a nivel internacional.

b) Apoyo al desarrollo de la demanda de servicios de acreditación

- 3.9 Con esta actividad se busca promover y alentar la demanda de servicios de acreditación en la Argentina. Para ello se pretenden realizar dos actividades: (i) preparar a un conjunto de laboratorios de ensayo y de calibración para que estén en condiciones técnicas adecuadas para someterse a un proceso de acreditación bajo el standard ISO/IEC 17025, que es la normativa internacional vigente bajo la cual dichos entes deben ser acreditados; (ii) realizar una serie de seminarios de sensibilización informativos para PYMES en los que se expliquen las ventajas comerciales, fundamentalmente en el comercio exterior, de la realización de ensayos, calibraciones y certificaciones de productos por entidades acreditadas.
- 3.10 El indicador de éxito de este componente será que los laboratorios beneficiados por el Programa puedan ser acreditados por el OAA, y que crecientes sectores de la economía argentina tomen conciencia de las ventajas de la calidad certificada y acreditada según estándares internacionales. La presencia de un número importante de laboratorios y empresas ya acreditadas aumentará la presión de la demanda de acreditaciones para el resto de las entidades debido al efecto demostración que se genera. Dada la importancia de lograr un número significativo de acreditaciones durante el Programa, el FOMIN subsidiará el 52% de los servicios de consultoría para los laboratorios de ensayo y calibración.
- 3.11 Una consecuencia derivada del cumplimiento de este objetivo será la de asegurar la autosustentabilidad financiera y operativa del OAA con los ingresos derivados exclusivamente de la propia actividad de acreditación. Ello permitirá la consolidación institucional de los beneficios originados por la implementación del presente Programa asegurando su continuidad futura.

3.12 Componente B: Fomento a la calidad para la competitividad (US\$816.000)

- 3.13 EL objetivo de este componente es apoyar a las PYMES de las provincias argentinas para que mejoren su competitividad aplicando el modelo de autoevaluación y de gestión de excelencia en las empresas basado en el Premio Nacional a la Calidad. Para ello la FPNC crearía tres centros virtuales en el interior del país desde los cuales apoyaría a las PYMES locales para la implementación de un modelo propio de gestión de la calidad. Los centros se desarrollarían en las principales ciudades del interior del país, elegidas por la mayor concentración de empresas, influencia regional y sustentabilidad del centro en el tiempo.
- 3.14 Este componente financiaría las siguientes seis actividades, de las cuales las tres primeras están orientadas a apoyar la extensión de la FPNC para llegar a las PYMES del interior, mientras que las últimas tres son de apoyo directo a las PYMES.
- 3.15 **Creación de centros virtuales de difusión del PNC.** La creación de los centros de difusión se efectuará a través del nucleamiento de las instituciones, empresas, profesionales, etc., interesados en la temática de la calidad y del PNC. Los centros se desarrollarán en las principales ciudades del interior del país elegidas por la mayor concentración de empresas, influencia regional y sustentabilidad del centro y funcionarán en instituciones de la sociedad civil que cuenten con instalaciones y equipamiento adecuado. Las actividades a realizarse en los centros son: (i) seminarios de sensibilización; (ii) tutorías; (iii) asistencia para la presentación al PNC; y (iv) dictado de cursos para la formación de facilitadores. La Fundación aportará su prestigio, *know how*, dirección, administración central, profesionales instructores, tutores, asistentes, así como materiales para seminarios, cursos, tutorías, certificados y recursos para la promoción del Programa.
- 3.16 **Difusión y desarrollo de centro virtual en Internet.** La creación de un centro virtual en Internet permitirá la interactividad entre la Fundación, los centros, las empresas y de éstos entre sí. Esta actividad incluye el diseño del sitio, su instalación y mantenimiento, y la atención de este centro virtual. El centro virtual de internet permitirá a las empresas: (i) bajar el material que produce la Fundación; (ii) enterarse de las actividades que están realizando los centros; y (iii) realizar consultas específicas sobre la temática de la calidad y del modelo de gestión del PNC. Para la difusión del proyecto entre las PYMES del interior también se tienen pautadas una serie de tareas que serán detalladas cuando se hayan firmado los acuerdos con las instituciones locales.
- 3.17 **Formación de facilitadores.** En cada centro se atenderá a la formación de facilitadores, los cuales una vez finalizado el curso, funcionarán como activos colaboradores en las tareas de sensibilización, tutoría y en la asistencia para la presentación del Premio. La duración será de 24 horas, con hasta 25 asistentes y el instructor será provisto por la Fundación. El contenido de estos cursos incluirá entre otras cosas: el PNC, su programa y su modelo, la evaluación de distintos factores con casos de estudio, la utilización de tablas de asignación de puntaje, la búsqueda de consenso y la guía para la autoevaluación.

- 3.18 **Seminarios de sensibilización.** El modelo de gestión del PNC está basado en conceptos y valores de excelencia empresarial. Su adopción hace a la mayor competitividad y sustentabilidad de la empresa. Sin embargo, para las empresas de menor tamaño, esta reflexión sobre el vínculo entre mayor atención a la gestión de la calidad y aumento en las ventas y ganancias, no siempre es evidente, por lo cual es necesaria una tarea de sensibilización. Esta actividad se realizará en los centros virtuales de difusión a través de las siguientes sub-actividades: (a) convocatoria a PYMES; (b) realización seminario taller; (c) encuestas a realizar en el seminario; y (d) seguimiento de empresas sensibilizadas.
- 3.19 **Tutorías.** Adicionalmente, los centros ofrecerán tutorías a las empresas para la adopción del modelo del PNC. Esta modalidad será a través de la presencia de un tutor en la empresa, el cual efectuará capacitación personalizada sobre la adquisición de técnicas para la autoevaluación de la gestión de la calidad. En función de esto, la empresa, atendida por el tutor, realizará mediciones de su calidad de gestión en comparación con el modelo de gestión del PNC, detectando fortalezas y debilidades y desarrollando planes para la mejora continua. La duración de cada tutoría será de 96 horas, con un mínimo de 8 meses y un máximo de 10 meses.
- 3.20 **Asistencia en la presentación al PNC.** Por último, las empresas podrán solicitar luego de realizada la tutoría, asistencia para la preparación de su presentación al PNC. La tarea de preparación de la presentación es uno de los principales obstáculos para la participación en el PNC. Este servicio estará orientado a superar ese obstáculo. La modalidad de esta asistencia será a través de la presencia en la empresa de un tutor que asistirá en la confección de la presentación, organizando las tareas de recopilación de información, redacción y revisión necesarias.
- 3.21 Tanto la formación de facilitadores como los seminarios de sensibilización, las tutorías y la asistencia en la presentación al PNC, recibirán aportes del FOMIN. En promedio estas cuatro actividades recibirán un subsidio de 46% del monto total.

IV. EJECUCIÓN DEL PROGRAMA

- 4.1 **Organismo Ejecutor.** La **Fundación Premio Nacional a la Calidad** fue creada el 15 de marzo de 1993 de acuerdo con lo dispuesto por la Ley 24127. La máxima autoridad de la Fundación es la Asamblea de sus miembros, la cual está delegada en el Consejo de Administración. Este Consejo está compuesto por 10 consejeros titulares y dos consejeros suplentes. El **Organismo Argentino de Acreditación** se constituyó en mayo de 1995 como entidad civil sin fines de lucro. Su Consejo Directivo está compuesto por trece socios y además cuenta con un representante permanente del Organismo de Normalización.
- 4.2 La ejecución del proyecto se llevará a cabo en forma independiente por subprograma. Bajo esta modalidad se requerirá la firma de dos convenios: FOMIN-OAA y FOMIN-FNPC. Cada subprograma contará con una pequeña unidad de ejecución y administración que incluye un Coordinador, Asistente Contable y Secretaria. Los Coordinadores de los componentes FPNC y OAA reportarán a un Consejo Directivo formado por un representante del Consejo de Administración de la FPNC y un representante del Consejo Directivo del OAA. El

Consejo Directivo velará por la ejecución óptima de los componentes, relacionándose con el BID-FOMIN en todos aquellos aspectos para los cuales el cumplimiento del proyecto así lo requiera. Los términos de referencia para el Consejo Directivo, los Coordinadores y el diagrama de ejecución se encuentran en el Manual de Implementación (archivo técnico No.7).

- 4.3 **Beneficiarios.** Los principales beneficiarios del Programa serán las pequeñas y medianas empresas, profesionales y técnicos, auditores e implementadores de normas de calidad, empresas certificadoras de calidad, laboratorios de ensayo y calibración y el SNC.
- 4.4 **Estado de preparación del Programa.** El Programa se encuentra en un estado avanzado de preparación, habiéndose elaborado conjuntamente con los ejecutivos del OAA y de la Fundación PNC el borrador del Manual de Implementación que contendrá las reglas básicas para la administración del Programa. Su puesta en vigencia será una condición previa al primer desembolso. Por otra parte, los términos de referencia para los consultores y evaluadores externos ya han sido elaborados (ver anexo 4).
- 4.5 **Informe del progreso de la ejecución.** Las unidades de ejecución de cada subprograma presentarán al Banco informes semestrales de progreso relativos a la ejecución del Programa. Los informes deberán explicar el estado de ejecución del subprograma por componente y, entre otros aspectos, la calidad y el cumplimiento de los objetivos (ver Marco Lógico), el desempeño financiero del Programa, y lo referente al estado de las adquisiciones de bienes y contratación de consultores.

V. COSTO Y FINANCIAMIENTO DEL PROGRAMA

- 5.1 El costo del Programa se ha estimado en el equivalente de US\$3.200.000, de los cuales US\$1.637.000 serán aportados por el FOMIN y US\$1.563.000 provendrán del aporte local.
- 5.2 El costo del Componente A (incluyendo el aporte a la unidad ejecutora) se ha estimado en el equivalente de US\$2.000.000, de los cuales US\$1.024.000 serán aportados por el FOMIN. El costo del Componente B (incluyendo el aporte a la unidad ejecutora) es de US\$1.200.000 de los cuales US\$613.000 serán aportados por el FOMIN.
- 5.3 Los recursos del FOMIN para el Componente A estarán destinados principalmente al desarrollo de la demanda de servicios de acreditación con un porcentaje menor orientado al fortalecimiento del OAA. Con respecto al Componente B, los recursos del FOMIN serán utilizados principalmente para el financiamiento de las tutorías, mientras que un porcentaje menor será utilizado para los seminarios, la asistencia para la presentación del PNC, la formación de facilitadores y la difusión del proyecto.

CUADRO V-1 PRESUPUESTO Y FUENTES DE FINANCIACION (en miles de US\$)			
RUBRO	FOMIN	APORTE LOCAL	TOTAL
1. Administración	180.000	380.000	560.000
Unidad ejecutora OAA	180.000	54.000	234.000
Unidad ejecutora FNPC		326.000	326.000
2. Componente A: OAA	818.000	922.000	1.740.000
Apoyo a la oferta	282.000	381.000	663.000
Apoyo a la demanda	536.000	541.000	1.077.000
3. Componente B: FNPC	573.000	243.000	816.000
Seminarios	10.000	45.000	55.000
Tutorías	433.000	112.000	545.000
Asistencia PNC	55.000	26.000	81.000
Formación de facilitadores	15.000	0	15.000
Difusión del proyecto	60.000	60.000	120.000
4. Evaluación, auditoría e imprevistos	66.000	18.000	84.000
TOTAL	1.637.000	1.563.000	3.200.000
%	51	49	100

- 5.4 **Período de ejecución y desembolsos.** El Programa previsto será ejecutado en un período de 36 meses y el desembolso de los recursos de la contribución se hará en un período de 42 meses. Conforme a las necesidades estimadas de ejecución del Programa se constituirán dos fondos rotatorios equivalentes al 5% del monto total de cada subprograma, que permitirá disponer en forma oportuna de los fondos para realizar las distintas actividades previstas.
- 5.5 **Sustentabilidad.** El Componente A cuenta con una actividad de apoyo al desarrollo de la demanda de servicios de acreditación. Esta actividad tiene como objetivo asegurar la autosustentabilidad financiera y operativa del OAA con los ingresos derivados exclusivamente de la mayor actividad de acreditación (ver párrafo 3.10). Se prevé que, una vez concluido el Programa, las actividades de los laboratorios y empresas beneficiadas generen un efecto de demostración que aumente la presión de la demanda para que el resto de las entidades también se acrediten. Con los recursos generados en el Programa, los laboratorios ampliarán sus actividades propiciando una mayor oferta de servicios y consecuentemente estimulando la demanda por calidad. Por otra parte, los honorarios a cargo de las empresas por las actividades y eventos realizados por la Fundación PNC aumentarán progresivamente durante el transcurso del Programa. Se tiene previsto que para el tercer año del Programa, el 75% de los honorarios de la Fundación estén a cargo de las empresas.
- 5.6 **Contabilidad y auditoría.** El OAA y la Fundación PNC, mediante sus unidades de ejecución, deberán llevar una contabilidad específica de cada componente separada de las cuentas de cada institución. Para estos efectos, cada unidad de ejecución asumirá las siguientes responsabilidades:
- Establecer y mantener un control contable, financiero e interno adecuado, así como sistemas de archivo que permitirán determinar detalladamente las fuentes y la utilización de los fondos del Proyecto. Los registros del Proyecto contendrán: (i) la determinación de las sumas recibidas de distintas fuentes; (ii) información sobre los gastos del Proyecto, distinguiendo entre las

contribuciones del FOMIN y los fondos de otras fuentes; y (iii) los detalles necesarios para determinar los bienes adquiridos y los servicios contratados.

- b. Apertura de cuentas bancarias separadas y específicas para la administración de la contribución del FOMIN y de los fondos locales por contrapartida. Esto será una condición previa al primer desembolso.
- c. Procesamiento de los pedidos de desembolso del Banco.
- d. Preparar y presentar al Banco la auditoría de los estados financieros anuales del Proyecto y los informes semestrales del fondo rotatorio.

VI. JUSTIFICACIÓN, BENEFICIOS Y RIESGOS

- 6.1 **Justificación.** En las últimas dos décadas, los países más avanzados han experimentado una revolución en el área de calidad como parte de los elementos que han cobrado vital importancia en la generación de competencias y ventajas competitivas. Lamentablemente Argentina se encuentra relegada en esta área y eso afecta la competitividad de su sistema productivo. El Programa propuesto pretende reducir esta deficiencia e intenta sentar las bases para la promoción continua de las prácticas de aseguramiento y mejora de la calidad en las empresas argentinas.
- 6.2 El Programa que se propone es consistente y coherente con los propósitos generales del FOMIN y con las estrategias y las prioridades del Banco en el país. Igualmente, es complementario con otros programas, como el Programa de Reestructuración Empresarial y los Centros de Desarrollo Empresarial, que con apoyo del Banco y del FOMIN se están llevando a cabo en el país.
- 6.3 **Beneficios.** El principal beneficio del Programa se centra en que, a través de la promoción continua de prácticas de aseguramiento y mejoras de la calidad, las empresas argentinas estimularán su productividad y aumentarán su competitividad en los mercados internacionales. Estos beneficios son particularmente importantes entre las PYMES, por ser este tipo de empresas las que muestran el mayor rezago en el tema de la calidad.
- 6.4 **Riesgos.** El OAA se enfrenta a una demanda restringida que no le permite financiar correctamente sus actividades. En el caso específico de los laboratorios, se trata de un universo muy atomizado de pequeñas unidades, en su mayoría PYMES, que tienen enormes dificultades para enfrentar el proceso de mejora (*upgrading*) de sus instalaciones y prácticas que les permita acreditarse ante el OAA.¹⁰ Aunque el número de organismos y laboratorios que se puedan apoyar con los fondos del Programa son limitados, se espera que su impacto sea muy fuerte por el efecto de demostración para el resto del mercado y por el hecho que la presencia de un

¹⁰

Si bien no existen estimaciones precisas, la Cámara de Laboratorios Independientes Bromatológicos y Afines (CALIBA) estima en alrededor de 200 los laboratorios independientes que realizan ensayos bromatológicos, de aguas, ambientales y otros para la industria. Asimismo, los laboratorios vinculados con instituciones académicas están mostrando un creciente interés por la acreditación de sus procesos y ensayos. Según estimaciones de la Universidad Tecnológica Nacional Regional Santa Fe, existen alrededor de 150 laboratorios universitarios de los cuáles al menos el 10% tendría interés y / o necesidad de ser acreditado para continuar realizando sus actividades.

número significativo de laboratorios y empresas acreditados aumentará la presión de la demanda para que el resto de las entidades también se acrediten.

VII. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL PROGRAMA

- 7.1 **Seguimiento.** El Anexo I proporciona los elementos para la ejecución, monitoreo y evaluación del Programa, a través de un Marco Lógico.
- 7.2 El OAA y la Fundación PNC, mediante sus unidades de ejecución, serán responsables por el seguimiento y la preparación de los informes correspondientes. Cada semestre deberá prepararse un informe de progreso, en el cual se documentarán las actividades realizadas durante dicho período. Asimismo, se elaborará un plan de trabajo y un cronograma de desembolsos para el siguiente período. El informe de progreso será entregado a la Representación del Banco, dentro de los 30 días posteriores al cierre del término del semestre correspondiente, para su aprobación. La Representación usará estos informes para hacer el seguimiento del progreso del Programa y para preparar un Reporte de Cumplimiento dentro de los 3 meses siguientes al último desembolso.
- 7.3 **Evaluación.** El Programa contempla dos evaluaciones, realizadas por consultores seleccionados y contratados por el Banco. La primera, se realizará al cumplirse los primeros 18 meses a partir del primer desembolso o cuando se hubiere comprometido el 50% de la contribución del FOMIN, y considerará los siguientes aspectos: (i) la capacidad demostrada por la OAA y la Fundación en la gestión del Programa; (ii) la puesta en marcha de las actividades previstas en el Programa; (iii) la necesidad de nuevas actividades; (iv) la cantidad y el tipo de beneficiarios del programa; (v) la calidad de los servicios ofrecidos; y (vi) el grado de satisfacción de los usuarios a través de entrevistas con el 50% de las empresas participantes hasta ese momento.
- 7.4 La evaluación final se llevará a cabo dentro de un período de 90 días siguientes a la realización del último desembolso del Programa y analizará: (i) el grado de cumplimiento de los objetivos específicos; (ii) la cantidad y el tipo de beneficiarios del Programa; (iii) la calidad de los servicios ofrecidos; (iv) satisfacción de los usuarios a través de una encuesta a un número estadísticamente representativo de los empresarios participantes, quienes serán seleccionados aleatoriamente; (v) la sostenibilidad del Programa, una vez finalizada la contribución del FOMIN.

VIII. CONDICIONES CONTRACTUALES ESPECIALES

- 8.1 El primer desembolso de la contribución estará condicionado a que se cumplan a satisfacción del Banco los siguientes requisitos: (i) la puesta en vigencia del Manual de Implementación acordado con el Banco; (ii) los términos de referencia relacionados con la contratación de los consultores y evaluadores; y (iii) la contratación o designación de las Coordinadores de los Componentes.

IX. ASPECTOS SOCIALES Y AMBIENTALES

- 9.1 Vinculación del Programa con la problemática del medio ambiente.** Considerando que la competitividad está relacionada con la reducción de pérdidas, como resultado este Programa estará contribuyendo para la mejora ambiental tanto del medio físico como del social. En el primer caso, por la reducción de las descargas y del uso adecuado del recurso natural, y en el segundo, por la higiene y seguridad de los trabajadores. Además, el Programa estará dando oportunidad a las PYMES para tomar conocimiento e implantar sistemas de gestión ambientales posibilitándolas a certificarse por sistemas internacionales como son las ISO. No se prevé impactos ambientales negativos con la ejecución de este Programa.

MARCO LOGICO

Programa de Normas y Certificación de Calidad (TC-9812-06-7-AR)

	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACION	SUPUESTOS
Incrementar la competitividad de las empresas argentinas mediante el fomento de la calidad en la gestión, procesos y productos de estas empresas.	Competitividad de las PyMEs incrementada.	Estadísticas nacionales de industrias.	Condiciones macroeconómicas de apertura y competitividad se mantienen estables para la industria, en particular para las PyMEs.
OBJETIVO Identificar los factores que promueven buenas prácticas de aseguramiento de la calidad en las empresas argentinas.	Número de laboratorios y empresas que como consecuencia del proyecto conocen y utilizan los servicios de los factores que promueven el mejoramiento de las prácticas de calidad.		
COMPONENTES: Fortalecer el Organismo Argentino de Acreditación (OAA) y fomentar la demanda de servicios de acreditación.	El OAA supera la Evaluación de Pares y suscribe un acuerdo de reconocimiento mutuo a nivel internacional. Incrementa el número de laboratorios acreditados por el OAA. Incrementa el número de empresas certificadas por el OAA.	Informe de Evaluación Final del Programa. Archivos de el OAA.	El OAA adopta las recomendaciones efectuadas en la Evaluación de Pares.
Incrementar la mejora de la calidad de las PyMEs argentinas a través de la adopción del modelo de gestión de calidad del Premio Nacional a la Calidad.	30% de las PyMEs participantes adoptan el modelo de gestión de calidad. Aumenta la participación de las PYMES en la presentación del Premio Nacional de Calidad	Informe de Evaluación Final del Programa. Archivos del FNPC.	Las grandes empresas y otras instituciones involucradas mantienen su interés en difundir y promover la iniciativa.

	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACION	SUPUESTOS
ACTIVIDADES: Evaluación del grado de conformidad actual con Guías O/IEC 58 y 61 y TR 17010. Implementación de acciones correctivas.	A.1 Evaluaciones del consultor internacional. Al final del Programa, invertidos \$80.000.	Informes semestrales de progreso del Programa .	
Capacitación de recursos humanos.	A.2.1 Visitas programadas para profesionales del OAA y evaluadores externos realizadas. A.2.2 Seminarios de formación concluidos. Al final de Programa invertidos \$165.000		
Reestructuración de la estructura interna OAA.	A.3 Nueva estructura de 5 profesionales y 5 empleados de apoyo en funcionamiento. Al final del proyecto invertidos \$300.000.		
Capacitación en programas de apoyos de aptitud inter-laboratorios.	A.4.1 Lista de elegibles para programas inter-laboratorios. A.4.2 Seminario de entrenamiento y capacitación realizado. A.4.3 Proyecto piloto diseñado. Al final del Programa, invertidos \$100.000.		
Re-evaluación de pares.	A.5 Informe de evaluación del consultor. Al final del Programa, invertidos \$58.000.		
Evaluación de pares.	A.6 Solicitud para implementación de evaluación de pares realizada. Al final del Programa, invertidos \$40.000.		
Consultoría para laboratorios de apoyo y calibración.	A.7 Al 3er. año: 20 laboratorios acreditados. Al final del Programa, invertidos \$1.027.000.		
Acciones sobre la demanda secundaria de servicios de acreditación.	A.8 15 seminarios realizados. Al final del Programa invertidos \$50.000.		

	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACION	SUPUESTOS
Creación de centros virtuales de difusión del PNC.	B.1 Puesta en marcha de los centros virtuales en Santa Fe, Córdoba y Mendoza.	Informes semestrales de progreso del Programa. Acuerdos suscritos con centros empresariales en Santa Fe, Córdoba y Mendoza.	
Difusión del proyecto y desarrollo de centros virtuales de internet.	B.2.1 Tareas de difusión realizadas. B.2.2 Sitio de internet operando. Al final del Programa, invertidos \$130.000.		
Formación de facilitadores	B.3 Aproximadamente 225 facilitadores formados. Al final del Programa, invertidos \$45.100.		
Seminarios de sensibilización.	B.4 Aproximadamente 1.000 empresas participaron. Al final del Programa, invertidos \$56.800.		
Tutorías.	B.5 Aproximadamente 100 tutorías. Al final del Programa, invertidos \$706.000.		
Asistencia para la presentación al C.	B.6 Aproximadamente 30 empresas recibieron asistencia. Al final del Programa, invertidos \$94.100.		
Costos Generales de Mantenimiento Selección, contratación y seguimiento de la actividad de los consultores que integrarán el equipo de ejecución del Programa. Actividades generales (dirección del Programa, administración financiera, secretaría). Costos generales de apoyo a la ejecución del Programa (locales, comunicaciones, suscripciones, papelería, fotocopias, impresos, servicios de seguridad y limpieza, etc.)	1 2 y 3 Aporte del Componente A (OAA): \$228.000. Aporte del Componente B (FPNC): \$414.000. Al final del Programa, invertidos \$702.000	Informes semestrales de progreso del Programa.	

PROYECTO DE RESOLUCION

ARGENTINA. COOPERACION TECNICA NO REEMBOLSABLE PARA UN PROGRAMA DE NORMAS Y CERTIFICACION DE CALIDAD

El Comité de Donantes del Fondo Multilateral de Inversiones

RESUELVE:

1. Autorizar al Presidente del Banco Interamericano de Desarrollo, o al representante que él designe, para que en nombre y representación del Fondo Multilateral de Inversiones, proceda a formalizar los acuerdos necesarios con el Organismo Argentino de Acreditación y la Fundación Premio Nacional de Calidad y a adoptar las demás medidas pertinentes para la ejecución del plan de operaciones que está incorporado al memorando de donantes a que se refiere el Documento MIF AT-____, sobre una cooperación técnica para un Programa de Normas y Certificación de Calidad.
2. Destinar para los fines de esta resolución, hasta la suma de un millón seiscientos treinta y siete mil dólares (US\$1.637.000) con cargo a la Facilidad de Recursos Humanos del Fondo Multilateral de Inversiones.
3. Establecer que la suma anterior sea otorgada con carácter no reembolsable.