

CEC - 774 / 2005
23 marzo '05



**INFORME DE LA EVALUACION INTERMEDIA DEL PROYECTO DE
FORTALECIMIENTO DE LA COMPETITIVIDAD DE LA MICRO Y
PEQUEÑA EMPRESA CONFECCIONISTA**

**CONVENIO BID - INSOTEC
ATN / ME-7705-EC**

**INSTITUTO DE INVESTIGACIONES SOCIOECONOMICAS Y
TECNOLÓGICAS - INSOTEC**



GABRIEL SCHNEIDER - GERMÁN PRAT

Febrero de 2005



Índice

| | |
|---|-----------|
| I. INTRODUCCIÓN | 4 |
| II. SIGLAS | 5 |
| III. ANTECEDENTES | 6 |
| IV. OBJETIVO DE LA EVALUACIÓN INTERMEDIA | 12 |
| V. FUNCIONAMIENTO DEL PROYECTO | 14 |
| 1. Organización y Procedimientos | 14 |
| 2. Ejecución Financiera | 19 |
| 3. Seguimiento de Auditorías Externas | 20 |
| VI. METODOLOGÍA DE LA EVALUACIÓN | 22 |
| VII. EVALUACIÓN DEL MARCO NORMATIVO | 24 |
| VIII. EVALUACIÓN DEL COMPONENTE I – FORMACIÓN Y CERTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS LABORALES | 25 |
| 1. Objetivo del Componente | 25 |
| 2. Ejecución de Actividades y Cumplimiento de Metas | 25 |
| 3. Conclusión de la Evaluación del Componente I | 30 |
| IX. EVALUACIÓN DEL COMPONENTE II – IMPLANTACIÓN DE ESTÁNDARES Y NORMAS | 31 |
| 1. Objetivo del Componente | 31 |
| 2. Ejecución de Actividades y Cumplimiento de Metas | 31 |
| 3. Conclusión de la Evaluación del Componente II | 34 |
| X. EVALUACIÓN DEL COMPONENTE III – DIFUSIÓN Y FOMENTO DE LA VINCULACIÓN COMERCIAL | 35 |
| 1. Objetivo del Componente | 35 |
| 2. Ejecución de Actividades y Cumplimiento de Metas | 35 |
| 3. Conclusión de la Evaluación del Componente III | 38 |
| XI. EVALUACIÓN DEL PROYECTO DE FORTALECIMIENTO DE LA COMPETITIVIDAD DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA CONFECCIONISTA | 39 |
| 1. Objetivos del Proyecto | 39 |
| 2. Desempeño del Proyecto | 39 |
| 3. Conclusión de la Evaluación del Proyecto | 63 |



| | |
|--|------------|
| XII. EVALUACIÓN DEL INSTITUTO DE INVESTIGACIONES SOCIOECONÓMICAS Y TECNOLÓGICAS - INSOTEC - | 65 |
| 1. Perfil, Experiencia y Participación de INSOTEC | 65 |
| 2. Desempeño de INSOTEC | 66 |
| 3. Conclusión de la Evaluación del INSOTEC | 70 |
| XIII. CONCLUSIONES GENERALES DE LA EVALUACIÓN | 71 |
| XIV. RECOMENDACIONES GENERALES DE LA EVALUACIÓN | 75 |
| XV. LECCIONES APRENDIDAS | 78 |
| XVI. ANEXOS | 79 |
| 1. Listado de Personas Entrevistadas | 80 |
| 2. Presupuesto y Ejecución Presupuestaria | 81 |
| 3. Metodología de Evaluación | 85 |
| 4. Formulario de Encuesta a Empresarios | 97 |
| 5. Formulario de Encuesta a Personas Capacitadas | 106 |



I. INTRODUCCIÓN

Este documento presenta la Evaluación Intermedia del Proyecto "Fortalecimiento de la Competitividad de la Micro y Pequeña Empresa Confeccionista" ejecutado por el Instituto de Investigaciones Socioeconómicas y Tecnológicas - INSOTEC - del Ecuador.

El presente documento se estructura de la siguiente manera: En el Capítulo II se integran las siglas utilizadas en el documentos, en el III se encuentran los Antecedentes que dan origen al Proyecto, en el Capítulo IV los Objetivos de la Evaluación Intermedia, en el Capítulo V se describe, en términos generales, el Funcionamiento del Proyecto, en el Capítulo VI se detalla la metodología que se utilizará en la evaluación, los Capítulos VII, VIII, IX y X contienen, respectivamente, la evaluación efectuada al contrato y a cada uno de los componentes del Proyecto, con un detalle de sus objetivos y su nivel de concreción, las actividades ejecutadas en relación a las previstas, etc. En el Capítulo XI se encuentra la evaluación realizada al Proyecto en su conjunto, a partir de la evaluación del desempeño de cada uno de los componentes, del impacto del proyecto, de sus niveles de eficiencia y eficacia, etc. El capítulo XII contienen la evaluación efectuada al Organismo Ejecutor del proyecto, INSOTEC. A modo de corolario, en el Capítulo XII se presentan las conclusiones extraídas de la evaluación en cada uno de los niveles y un listado de recomendaciones orientadas a promover un mejor desempeño de uno o varios Componentes, del Proyecto en su conjunto y del Organismo Ejecutor. El contenido central del documento se complementa con cinco Anexos.

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 Ecuador, de todo el equipo de INSOTEC, del ICC Quito y finalmente, a todos los empresarios, trabajadores, consultores, representantes de instituciones públicas y formadores que colaboraron en el desempeño de la misión.



II. SIGLAS

AITE: Asociación de Industriales Textiles del Ecuador

BID: Banco Interamericano de Desarrollo

CA: Comité de Asesoría

CAPEIPI: Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha

CNCF: Consejo Nacional de Capacitación y Formación Profesional

FOMIN: Fondo Multilateral de Inversiones

ICC: Instituto para la Competitividad de la Confección (o Instituto de Confección Competitiva)

ICCQ: Instituto para la Competitividad de la Confección de Quito (o Instituto de Confección Competitiva de Quito)

INSOTEC: Instituto de Investigaciones Socioeconómicas y Tecnológicas

ISO: Organización Internacional para la Estandarización

KSA: Kurt Salmon Associates

OE: Organismo Ejecutor – INSOTEC.

ONG: Organización No Gubernamental

MYPEs: Micro y Pequeñas Empresas

PIB: Producto Interno Bruto

SDE: Servicios de Desarrollo Empresarial

SNCF: Sistema Nacional de Capacitación y Formación Profesional

UC: Unidad Coordinadora

UO: Unidades Operativas.



III. ANTECEDENTES

El sector textil y de confecciones es el segundo sector industrial de Ecuador, representa el 14% del número de empresas, el 12% del empleo, el 8,3% de las exportaciones y el 20% del producto interno bruto - PIB - manufacturero. Este sector está dominado por empresas de pequeño tamaño, concentradas en la sierra central. Se estima que en esa zona operan unas 5.000 micro y pequeñas empresas de la confección con entre tres y nueve empleados. Además, existen en el área entre 40.000 y 50.000 microempresas de la confección de uno a dos empleados. El mercado nacional e internacional de estas pequeñas empresas confección es potencialmente alto. Debido a la tradición textil de la sierra ecuatoriana, estas empresas pueden ofrecer una mano de obra calificada a bajo costo. Además, su pequeño tamaño les proporciona flexibilidad para responder a pedidos pequeños, urgentes y con cambios permanentes, lo cual es una tendencia creciente entre los compradores.

Sin embargo, el sector de las micro y pequeñas empresas de la confección en Ecuador carece de recursos humanos que permitan promedios altos de eficiencia, desconoce los estándares de calidad esperados por sus clientes, y no posee oportunidades de relación comercial con el resto del sector de la confección y el cliente final. En consecuencia, sólo en casos aislados las micro y pequeñas empresas del sector materializan su potencial de ser competitivas fuera de los mercados locales e informales.

Entre los retos más importantes que se le presentan a la micro y pequeña empresa confeccionista ecuatoriana, se encuentran:

Competencias Laborales: La oferta de capacitación especializada para la micro y pequeña empresa confeccionista no está en función de estándares de competencia adecuados y reconocidos por los compradores y no responde, por tanto a las necesidades del sector.

Estándares y Normas de Producción: Otra carencia de las micro y pequeñas empresas de la confección es que no utilizan estándares y normas, pues no disponen de herramientas para medir y gestionar la eficiencia de sus procesos y la calidad de sus servicios y productos. La no utilización de estándares y normas por parte de las pequeñas empresas de la confección retrae a empresas más grandes de comprar servicios de confección a empresas de menor tamaño.

Los estándares mundiales de la confección han sido desarrollados por consultoras internacionales como Kurt Salmon Associates - KSA -, que miden el cumplimiento de estándares industriales. La medición es realizada por el comprador a través de una evaluación realizada bajo los métodos desarrollados por las mencionadas consultoras. Uno de los estándares mundiales más usados en la confección es la eficiencia, medida en porcentaje de logro. Los índices operativos del sector confeccionista ecuatoriano son considerablemente inferiores a los estándares mundiales. Por su parte, las series de normas ISO 9000 del sistema de gestión de la calidad han sido desarrollados por la Organización Internacional para la Normalización - ISO -. Las experiencias de implantación de ISO 9000 en PYMES en otros sectores en Ecuador sugieren que la conformidad con ISO 9000 de pequeñas empresas de la confección ofrecería mayor confianza a intermediarios y empresas mayores que contratan servicios de confección,



pues las empresas contratantes sabrían que se aplica un sistema auditable y controlable de calidad en todos los procesos de producción.

Posicionamiento Comercial: En ocasiones, las empresas más grandes e intermediarios subcontratan a pequeñas empresas, bien porque su capacidad de producción no es suficiente o porque necesitan de una especialización que no poseen, por ejemplo en el acabado. Sin embargo, las pequeñas empresas se guían únicamente por las fichas de especificaciones de cada pedido y tienen un conocimiento muy rudimentario de oportunidades de prestación de nuevos servicios a otras empresas de la cadena empresarial. Como resultado, su posicionamiento comercial es débil y su crecimiento lento. La difusión y fomento de experiencias exitosas de pequeñas empresas que se integren en la economía formal de la confección ofrecería nuevas oportunidades de prestación de servicios y vinculaciones comerciales dentro de la cadena empresarial.

Con el objeto de eliminar las dificultades que enfrentan las MYPEs confeccionistas ecuatorianas, el Banco Interamericano de Desarrollo - BID -, en su carácter de administrador del Fondo Multilateral de Inversiones FOMIN desarrolló con Instituto de Investigaciones Socioeconómicas y Tecnológicas - INSOTEC -, el Proyecto "Fortalecimiento de la Competitividad de la Micro y Pequeña Empresa Confeccionista".

El **Objetivo General** del proyecto es contribuir a incrementar la competitividad de la micro y pequeña empresa confeccionista ecuatoriana, a través del aumento de la eficiencia, la calidad y el posicionamiento comercial de su producción.

El **Objetivo Específico** es desarrollar un modelo de transferencia de competencias laborales, estándares y normas de producción, y oportunidades de negocio hacia las micro y pequeñas empresas confeccionistas del Ecuador.

Los **Componentes** del proyecto son:

1. **Formación y Certificación de Competencias Laborales**, cuyo objetivo es desarrollar en las micro y pequeñas empresas de la confección las competencias laborales que exige la industria formal de las confecciones.
2. **Implantación de Estándares y Normas**, con el objetivo de mejorar la eficiencia y calidad de la industria confeccionista a través de la implantación de los estándares mundiales de la confección y la implantación subsiguiente de normas de gestión de la calidad ISO 9000, versión 2000.
3. **Difusión y Fomento de la Vinculación Comercial**, el cual busca proveer oportunidades para vincular a las empresas participantes con el resto de la industria.



Resumen del Proyecto

| COMPONENTES | ACTIVIDADES | SUPUESTOS |
|---|--|--|
| Componente 1. Formación y Certificación de Competencias Laborales. | Contratación de una Asesoría Externa para el Desarrollo del Modelo Operativo del primer ICC. | Las empresas grandes reconocen la certificación de competencia laboral emitida por el proyecto. |
| | Montaje de un primer ICC en Quito. | |
| | Selección y Entrenamiento de un Equipo Líder que recibirá la transferencia de tecnología para la operación del ICC. | Existe numero suficiente de profesionales interesados en especializarse en capacitación de confección y/o centros de capacitación disponibles a mandar sus instructores a los cursos de capacitación |
| | Diseño e Implementación de un Sistema de Información Gerencial - SIG - | |
| | Contratación de una Consultoría Individual para llevar a cabo una revisión técnica del Componente. | |
| | Contratación de Asesoría para la operación del primer ICC y para el establecimiento de criterios de acreditación del segundo y tercer ICC. | Empresas están dispuestas a pagar precios de capacitación. |
| | Formación y Certificación de Competencias Laborales en 1.800 operarios de MYPES. | Apoyo del Municipio, los gremios, las organizaciones laborales y los institutos privados / públicos de capacitación |
| | Formación y Certificación de Competencias Laborales en 108 Instructores. | |
| | Formación y Certificación de Competencias Laborales en 400 Supervisores. | |
| | Formación y Certificación de Competencias Laborales en 132 Ingenieros. | |
| Componente 2. Implantación de Estándares y Normas. | Asesoría Externa para la incorporación de mejores prácticas. | Otras empresas entienden los beneficios de las normas y estándares y buscan asistencia técnica de los consultores. |
| | Diseño del Modelo de Diagnóstico e implantación. | |
| | Implantación de Estándares Mundiales de la Confección en 108 Micro y Pequeñas Empresas. | Las condiciones de demanda por los estándares y normas se mantiene estable. |
| | Implantación de Normas ISO 9000 en 20 Micro y Pequeñas Empresas. | |
| | Contratación de una Consultoría Individual para llevar a cabo una revisión técnica del Componente. | Apoyo de los gremios, universidades y organizaciones de normalización / calidad. |



Evaluación Intermedia: Proyecto de Fortalecimiento de la Competitividad de la Micro y Pequeña Empresa Confeccionista.

| COMPONENTES | ACTIVIDADES | SUPUESTOS |
|--|---|--|
| Componente 3. Difusión y Fomento de la Vinculación Comercial. | Realización de 4 Seminarios donde participaran 120 Micro y Pequeños Empresarios, para la difusión de experiencias exitosas. | Existen empresas grandes y / o internacionales interesadas en aliarse con las PYMEs confeccionistas empresariales. |
| | Diseño e implementación de una página web. | |
| | Realización de 4 Desfiles de Moda, con la participación de 40 Micro y Pequeñas Empresas, para la difusión de Productos y Servicios para la MYPE de la confección. | Existe voluntad por parte de empresas confeccionistas asociarse para crear una cadena empresarial. |
| | Realización de 18 Pasantías de pequeños empresarios en empresas textiles. | Las empresas auspiciantes tienen interés y capacidad para aportar un tercio de los costos. |
| | Realización de 18 Pasantías de empresas confeccionistas. | |
| | Registro Informático de los operarios, supervisores e ingenieros capacitados y certificados en el Componente I y de empresas calificadas en el Componente II. | Apoyo de las cámaras de la producción y gremios que agrupa a los proveedores de servicios. |
| | Registro Informático de los proveedores, compradores, comercializadores, vendedores de maquinaria y empaque y consultores externos. | |
| | Celebración de Ruedas de Negocios y Ferias | |

Indicadores y Medios de Verificación del Marco Lógico

| COMPONENTES | INDICADORES | MEDIOS DE VERIFICACIÓN |
|---|---|--|
| Componente 1. Formación y Certificación de Competencias Laborales. | <ul style="list-style-type: none"> • 1.800 operarios formados y certificados en sus competencias laborales. 108 instructores formados y certificados en sus competencias laborales. • 400 supervisores formados y certificados en sus competencias laborales. • 132 ingenieros formados y certificados en sus competencias laborales. Instituto para la Competitividad de la Confección de Quito cuenta con capacidad de certificar otros Institutos. • Los participantes (empresas o individuos) pagan por las implantaciones. | <ul style="list-style-type: none"> • Diplomas entregados • Informes semestrales y anuales de INSOTEC al Banco • Evaluación intermedia • Evaluación final |



| COMPONENTES | INDICADORES | MEDIOS DE VERIFICACIÓN |
|--|--|--|
| Componente 2. Implantación de Estándares y Normas. | <ul style="list-style-type: none">• 108 empresas implantan estándares mundiales• 20 empresas obtienen conformidad 100% en pre-auditoría de normas ISO 9000• Las empresas participantes pagan el 100% de costos de la implantación al final del proyecto | <ul style="list-style-type: none">• Diagnósticos con los resultados en cada uno de los indicadores de los estándares mundiales• Informes de pre-auditoría• Informes semestrales y anuales de INSOTEC al Banco• Evaluación intermedia• Evaluación final |
| Componente 3. Difusión y Fomento de la Vinculación Comercial. | <ul style="list-style-type: none">• 328 empresas participan activamente en el proceso de la cadena productiva local y nacional.• Por lo menos la mitad (50%) de las empresas participantes obtienen oportunidad de negocios a través de las actividades del componente. | <ul style="list-style-type: none">• Informes semestrales y anuales de INSOTEC al Banco• Evaluación intermedia• Evaluación final• Encuestas a las empresas participantes |

El Proyecto de Fortalecimiento de la Micro y Pequeña Empresa Confeccionista fue aprobado por el Comité de Donantes del BID, el 5 de diciembre de 2001, siendo que el 3 de abril de 2002 se suscribe el convenio de financiamiento y cooperación técnica ATN/ME-7705-EC entre INSOTEC y el BID, y el 20 de septiembre de 2002 el BID aceptó el cumplimiento de condiciones previas y declaró la elegibilidad del proyecto para recibir desembolsos.

El Sector de la Confección durante la Ejecución del Proyecto

El diseño del proyecto y el plan de negocios se sustentaron en los estudios previos realizados en los años 2000 y 2001, época de buenos resultados para las empresas de confección y el diseño final del proyecto se realizó en 2001. La situación del sector textil-confección cambió sustancialmente en 2002 y 2003. Entre los principales hechos que afectaron al sector, se deben mencionar:

- En 2000 y 2001 las ventas locales se mantuvieron en niveles altos. Esto se dio porque una vez implantada la dolarización en el Ecuador (en enero de 2000), los costos de producción local fueron menores a los costos de importación, por el tipo de cambio al que se fijó la moneda local en ese momento. Como información de referencia, según datos del Banco Central, presentados por la Revista Gestión (junio-2003), en 2001 el precio promedio del kilogramo de prenda confeccionada en Ecuador para exportación era de alrededor de US\$ 5,75, en cambio que el kilogramo de importación fue de aproximadamente US\$ 13.
- En estos años los costos locales de producción fueron subiendo y el precio relativo de la prenda importada ha disminuido. Según la misma fuente antes indicada, a fines de 2002 el precio de la prenda ecuatoriana para exportación subió a US\$ 8 y



Evaluación Intermedia: Proyecto de Fortalecimiento de la Competitividad de la Micro y Pequeña Empresa Confeccionista.

el precio de la prenda importada bajó a alrededor de US\$ 10. Est mantenido en el 2003, de modo que las diferencias se han acortad

- Los productores locales de textiles y de confecciones, a partir de m denunciaron los altos niveles de contrabando y demandaron la imp controles al gobierno. Se afirma que un 35% a 40% de la ropa que vende en el país ingresa por contrabando (El Comercio, 25-05-03; Revista Gestión, 06-03).
- La inversión en el sector, medida por la importación de bienes de capital, fue de aproximadamente US\$ 19 millones en el 2000, US\$ 24 millones en 2001 y de US\$ 12,5 millones en 2002, es decir, una reducción del 48% en este último año. (Revista Gestión, 06-03).
- Esto ha significado la reducción del empleo en el sector y el cierre de empresas.

Este cambio en la situación del sector textil-confección no fue bien valorado al momento de hacer el Plan de Negocios del proyecto (diciembre 2002), en parte porque en el contacto que se tuvo con los empresarios confeccionistas, éstos ratificaron la necesidad de mejorar la competitividad del sector y que uno de las principales temas era poder contar con mano de obra calificada. Adicionalmente, la inclusión de la confección textil entre los sectores que pueden acceder al beneficio de preferencias arancelarias (ATPEDEA) de los Estados Unidos, determinó que se mantengan las expectativas de una alta demanda por la capacitación de operarios y otros servicios."

A esto se le debe sumar que la industria confeccionista ecuatoriana ha nacido y se ha desarrollado en un ambiente macroeconómico en donde la principal herramienta de competitividad era la devaluación permanente del tipo de cambio, herramienta que desaparece al dolarizar la economía. Este incremento constante de competitividad vía devaluaciones, hace que una empresa no tenga alta preocupación por adecuarse a las normas más exigentes de productividad ya que se inserta en mercados extranjeros aún siendo, en términos reales, menos competitiva que sus pares locales por la ventaja del tipo de cambio devaluado. Todo esto hace que el aparato productivo de las empresas en muchos casos sea obsoleto e ineficiente, lo que dificulta aún más la adaptación a nuevas condiciones macroeconómicas. Esta conjunción de hechos hizo que, desde 2000 hasta la actualidad hayan cerrado casi el 45% de las industrias confeccionistas según lo manifestado por Esteban Pinto, Presidente de CAPEIPI.

Este ambiente de incertidumbre sobre el futuro del sector determina que la mayoría de empresarios tengan una actitud muy conservadora en lo que respecta a las decisiones de inversión, especialmente en tecnología y en conocimiento (capacitación y asesoría).

Plan Negocios
Proyecto No
Valores
cambio
circunstancias
extensas.

///

///



IV. OBJETIVO DE LA EVALUACIÓN INTERMEDIA ✓

Objetivo General

Generar una opinión independiente sobre el avance del proyecto, de modo que se pueda orientar de mejor modo su ejecución y continuidad, para alcanzar el mayor impacto posible y la sostenibilidad de los servicios. Adicionalmente, la evaluación también servirá para orientar al BID y al Organismo Ejecutor la conveniencia de continuar, reorientar o suspender la inversión. 2.)

Objetivo Específico

El Objetivo Específico de la Evaluación Intermedia del Proyecto "Fortalecimiento de la Competitividad de la Micro y Pequeña Empresa Confeccionista" ejecutado por el Instituto de Investigaciones Socioeconómicas y Tecnológicas - INSOTEC - del Ecuador, es analizar:

1. La capacidad institucional del Ejecutor;
2. La puesta en marcha de los servicios previstos en el proyecto;
3. La necesidad de nuevos servicios;
4. El tamaño y tipo de empresas beneficiarias;
5. La capacidad, grado de cumplimiento y calidad de los servicios brindados;
6. Satisfacción de los usuarios.

Actividades de la Evaluación

La evaluación incluye como actividades los siguientes temas:

1. Funcionamiento de la entidad coordinadora y del Organismo Ejecutor. ✓
 - a. Estructura y Organización interna
 - b. Disponibilidad de recursos para aporte local
2. Avance de actividades en cada componente del proyecto. ✓
 - a. Nivel de uso del presupuesto de cada actividad, tanto de recursos de contribución FOMIN/BID como de aporte local.
 - b. Componente I:
 - i. % de personas capacitadas con relación a la meta: (a) 1.800 operarios; (b) 108 instructores; (c) 400 supervisores; y (d) 132 técnicos.
 - ii. Análisis de la capacidad del Instituto para la Competitividad de la Confección de Quito para certificar otros Institutos (Metodología recibida, aprehendida y autorizada a utilizar).
 - iii. Nivel de pago de los participantes (empresas o individuos) por los servicios recibidos.
 - c. Componente II:
 - i. % de empresas que implantan estándares de referencia mundial en la confección, con relación a la meta de 108 empresas en 4 años.



Evaluación Intermedia: Proyecto de Fortalecimiento de la Competitividad de la Micro y Pequeña Empresa Confeccionista.

- ii. % de empresas que obtienen conformidad 100% en pre-auditoría de normas ISO 9000, en relación con la meta de 20 empresas.
 - iii. Las empresas participantes dispuestas a pagar el 100% de costos de la implantación al final del proyecto.
 - d. Componente III:
 - i. % de empresas que participan en actividades de interrelación de la cadena productiva local y nacional, con relación a la meta de 328.
 - ii. Porcentaje de empresas participantes que obtienen oportunidades de negocios a través de las actividades del componente (meta: el 50%).
- 3. Efectos directos e impactos de las actividades realizadas.
 - a. Las empresas participantes mejoran su productividad según indicadores establecidos en estándares mundiales de competencia: Eficiencia, Utilidad anual, Desarrollo de producción, Reorden de servicio a clientes, Calidad.
 - b. Incremento de exportación de productos de confección textil.
 - c. Aumento del número de empresas confeccionistas formales.
- 4. Características de los clientes atendidos y de los servicios.
 - a. Personas:
 - i. Clasificación por sexo, nivel de instrucción, edad.
 - b. Empresas:
 - i. Clasificación por tamaño de empresa, ubicación geográfica, nivel tecnológico.
 - c. Servicios:
 - i. Nivel de satisfacción de los clientes por los servicios recibidos (en base a encuestas).
 - ii. Niveles de deserción.
 - iii. Niveles de recurrencia de empresas en el uso de servicios.
 - iv. Nivel de desempeño y/o mejoramiento de los clientes (personas y empresas) en base a estándares de referencia.
- 5. Ingresos económicos, sostenibilidad.
 - a. Total de ingresos brutos por servicios prestados, a nivel general y por cada servicio.
 - b. Autosuficiencia operativa (AO):
 - i. $AO = \text{Ingreso bruto por servicios prestados} / \text{Gasto operativo por servicios prestados}$.
- 6. Eficiencia.
 - a. Coeficiente de gastos operativos (CGO):
 - i. $CGO = \text{Gasto operativo por servicios prestados} / \text{Número de clientes atendidos}$



V. FUNCIONAMIENTO DEL PROYECTO

De acuerdo a lo estipulado en Convenio de Cooperación Técnica y en el Memo de Donantes, se presenta a continuación la información relativa al funcionamiento, es decir "el deber ser" del Programa.

V.1 Organización y Procedimientos

Beneficiarios

Los Beneficiarios del Proyecto, de acuerdo al Convenio de Cooperación Técnica, serán los propietarios, administradores, técnicos y operarios que pertenecen o son propuestos por micro y pequeñas empresas o por instituciones relacionadas a la confección, para participar en los componentes del proyecto.

Se ofrecerá servicios a las micro y pequeñas empresas, que cumplan con los criterios locales de regulación ambiental, dedicadas a actividades de confección (i) en la ciudad de Quito, (ii) en aquellas otras ciudades en las que el proyecto extienda su alcance, y, (iii) en las áreas geográficas que constituyan zona de influencia de las ciudades indicadas, bajo los conceptos de cluster y / o de cadena de producción.

Además de pertenecer al grupo objetivo mencionado en los párrafos anteriores las empresas beneficiarias deberán:

- Ser microempresas o pequeñas empresas de hasta 100 trabajadores,
- Formalizar un compromiso de participación en el Proyecto y co-financiar los costos que le correspondan, y
- Cumplir con los requisitos específicos que se establezcan para participar en los componentes del proyecto.

Estructura Institucional

El Proyecto es ejecutado por **INSOTEC** a través de la implantación de un Instituto para la Competitividad de la Confección en Quito - **ICCQ** - y la implantación o perfeccionamiento de otros dos Institutos en la misma u otras ciudades del Ecuador. INSOTEC administra los recursos de contribución del FOMIN / BID y es responsable de aportar los recursos locales que son parte del presupuesto del proyecto, directamente o mediante colaboración de otras instituciones.

El **Instituto para la Competitividad de la Confección en Quito** es la unidad encargada de operar los componentes del proyecto. El ICCQ está conformado como una Corporación, cuyos propietarios son **INSOTEC**, el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, la Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha - CAPEIPI - y la Asociación de Industriales Textiles del Ecuador - AITE. El ICCQ se estructura con



una figura jurídica independiente, sin fines de lucro, con un directorio en el que participan sus miembros, con los derechos y obligaciones que establecen sus estatutos reglamentarios. En todo caso, por lo menos durante el tiempo en que se reciban recursos del FOMIN / BID, INSOTEC deberá mantener la Gerencia del ICCQ.

Inicialmente se preveía que, una vez implementado y en funcionamiento el ICCQ, el proyecto promovería que por lo menos dos Centros o Institutos de Capacitación, ubicados en la misma u otras ciudades del Ecuador, participen de los beneficios del proyecto mediante transferencia de la tecnología implementada en el ICCQ y el acceso a las empresas de su entorno para participar de las actividades y subsidios que prevé el proyecto, aspecto no realizado a la fecha, pero que se espera se tomen las decisiones finales en esta materia en el año 2005. Estas instituciones podrán ser entidades ya existentes o entidades nuevas cuya creación sea promovida por INSOTEC, aunque éste no necesariamente tendrá participación directa en las instancias de decisión. En todo caso, INSOTEC se compromete a gestionar la participación de los dos Centros indicados, por lo que, previo al trámite de desembolso que supere, en forma acumulada, el setenta y cinco por ciento (75%) de los recursos de contribución, INSOTEC deberá presentar evidencia de que el segundo ICC está listo para operar. Asimismo, previo al trámite de desembolso que supere, en forma acumulada, el noventa por ciento (90%) de los recursos de Contribución, INSOTEC deberá presentar evidencia de que el tercer ICC está listo para operar.

Para la ejecución del proyecto se conformó un **Comité de Asesoría - CA -**. El CA está compuesto por representantes de INSOTEC, el Municipio y la CAPEIPI. El CA tiene la responsabilidad de reunirse por lo menos trimestralmente, a convocatoria del Gerente del Proyecto o del responsable del Centro, para informarse sobre la planificación y realización de actividades del Proyecto y emitir recomendaciones que permitan una mejor ejecución. El responsable del Centro actúa como Secretario del Comité de Asesoría, con voz pero sin voto. Se elaborarán actas de todas las reuniones del Comité.

A su vez, dentro de INSOTEC se creó una **Unidad Coordinadora - UC -**, que se encarga de la gerencia de las actividades del proyecto, el control de la gestión, el manejo del presupuesto mediante procedimientos establecidos y la coordinación de acciones y que tiene la obligación de rendir cuentas e informes administrativos y técnicos al Banco y a la dirección ejecutiva de INSOTEC. La UC está integrada por un gerente de proyecto, un ejecutivo de cuenta que opera la fase comercial con las micro y pequeñas empresas beneficiarias y los soportes contables y administrativos aportados por los departamentos correspondientes de INSOTEC.

El ICCQ tiene **Unidad Operativa - UO -** integrada por un gerente, que en este caso por razones de eficiencia recae en el mismo gerente de proyecto de la UC, un ejecutivo de cuenta que opera la fase comercial con las micro y pequeñas empresas beneficiarias, los líderes de actividad (selección, capacitación, ingeniería), una secretaria y los soportes contables y administrativos necesarios. La UO es responsable de llevar adelante las actividades previstas en el convenio que se firmó con INSOTEC, deberá también mantener contacto permanente con esta institución y con el Comité de Asesoría.



Evaluación Intermedia: Proyecto de Fortalecimiento de la Competitividad Micro y Pequeña Empresa Confeccionista.

El **Gerente del Proyecto** fue designado por INSOTEC, que cubre con aporte 100% del salario correspondiente. Es el máximo nivel ejecutivo de la Unidad Coordinadora, es responsable por el desarrollo del Proyecto y sirve como enlace principal con el Banco. Tiene la responsabilidad de la planificación, organización, dirección y el cumplimiento global de los objetivos del Proyecto.

Las responsabilidades del **Gerente del ICC**, que es la misma persona que responsable de la Gerencia del Proyecto, pero en su ámbito de acción específico, adicionalmente debe gerenciar todo lo relativo al ICC.

El **Ejecutivo de Cuenta** en cada ICC opera la fase comercial con las micro y pequeñas empresas beneficiarias, sus responsabilidades se relacionan con la atención a los interesados en participar del Proyecto, apoyar la participación de empresas y personas en el Proyecto, Realizar el monitoreo y verificación de los proyectos empresariales, etc.

El área de soporte **Administrativo / Contable** es la encargada de llevar los registros del Proyecto, de acuerdo al Plan de Cuentas aprobado por el Banco, de preparar, con la contribución de los responsables de los Componentes y bajo la dirección del Gerente del Proyecto, los informes periódicos del Proyecto y las solicitudes de desembolsos del Proyecto al Banco y de realizar las conciliaciones de las cuentas bancarias y atender todos los aspectos administrativos de las mismas.

Por otra parte, cada ICC ha utilizado los servicios de **Consultores** externos, contratados para el desarrollo de sus actividades.

Mecanismo de Financiación de Actividades

El Proyecto entrega Bonos (vouchers) y co-financiación (matching grants) para estimular la adopción y certificación de competencias laborales en el primer componente y la implantación de estándares y normas, en el segundo componente.

② Para el tercer componente, por la naturaleza de las actividades a realizar, entrega a los ICC los recursos necesarios previa presentación de un plan de ejecución y financiamiento.

① Para el primer componente los contenidos y metodología de los cursos están previamente definidos, los proveedores preseleccionados y los precios son fijos, por lo que se utilizan Bonos.

② Para el segundo componente, la asesoría varía según el caso particular de cada micro y pequeña empresa, los consultores son precalificados pero deben competir abiertamente para que las empresas los contraten, y los precios varían de acuerdo al costo unitario del consultor y al nivel de esfuerzo necesario, como resultado de ello la modalidad de financiamiento que se utiliza es de co-financiación.

Según el tipo de instrumento usado, Bono o co-financiación, existe un subsidio máximo de 60% por empresa que decrecerá conforme avance la ejecución del Proyecto. El beneficiario deberá aportar el resto hasta completar el costo total de la actividad. INSOTEC es el encargado de desembolsar los fondos acordados a los beneficiarios y

Subsidio
Decrecente



verificar ex - post que se haya cumplido con las normas establecidas en este Reglamento Operativo.

Esquema Operativo de los Componentes

Componente 1: Competencias Laborales

Entre los aspirantes a capacitarse como operarios, supervisores, instructores e ingenieros se realizará un proceso de selección con el fin de garantizar, para el ICC y para los mismos interesados, el éxito del proceso de entrenamiento a iniciar, de modo de reducir la posible deserción de participantes y tener grupos homogéneos. La metodología de selección. Incluirá: (a) inscripción mediante formularios preestablecidos, b) preselección en base a cumplimiento de requisitos básicos, c) aplicación de pruebas, d) entrevistas para determinar motivación, estabilidad en el trabajo, necesidad de aprendizaje, actitud hacia el trabajo, entre otros temas. El Comité de Selección estará conformado por tres personas: el Gerente del ICC, el Ejecutivo de Cuenta y uno de los líderes de procesos de Administración o de Capacitación del ICC.

Las micro y pequeñas empresas interesadas en capacitar su personal actual o en recibir personas calificadas por el ICC, deberán registrarse en base a los formularios que elaborará la Unidad Coordinadora del proyecto.

Las personas interesadas en acceder a uno de los proyectos de capacitación (operarios, supervisores, instructores o ingenieros) presentarán el formulario de inscripción, indicando si tienen el respaldo de una micro o pequeña empresa de confección. Una vez, inscrita y en base a los requisitos mínimos establecidos en el Reglamento del Proyecto, a pruebas y a entrevistas, el Comité de Selección determinará la idoneidad del candidato y aprobará o negará la inscripción y la pertinencia de que acceda al Bono de capacitación que será entregado por INSOTEC. El ICC establecerá el precio de los cursos y un calendario de pagos que incluirá el valor del Bono. Antes de iniciar el curso el participante deberá realizar el aporte propio (de al menos el 25% del precio establecido) y con el Bono se cancelará el último pago que deba hacer el beneficiario. El ICC presentará a INSOTEC el Bono para cobrar el valor respectivo, con los justificativos de ejecución del curso, asistencia, pagos realizados y aprobación del participante. Una vez terminado el curso y cumplidas todas las exigencias, el ICC entregará el diploma que certifique los conocimientos y destrezas adquiridos por el participante.

Componente 2: Implantación de Estándares y Normas

Las micro y pequeñas empresas registradas ante el proyecto que deseen acceder a recursos con la modalidad de fondos compartidos (matching grants) para recibir asesorías para la implantación de estándares de calidad y productividad o de normas ISO 9000, deberán presentar al ICC un Plan de Asesoría que defina las actividades a realizar, tiempo previsto, costos, cotizaciones, valor solicitado como co-financiamiento



para se puesto en conocimiento del Comité de Calificación, conformado por tres personas: el Gerente del ICC, el Ejecutivo de Cuenta, y el líder de procesos de Administración o el líder de Ingeniería del ICC.

El Comité de Calificación determinará la idoneidad de la empresa y del plan presentado para acceder a los fondos de este componente. Se determinará el monto a ser co-financiado por el proyecto, lo que se comunicará a INSOTEC y, en base al plan aprobado y al valor de co-financiamiento, se firmará un convenio entre la empresa y el ICC. La ejecución de la Asesoría se podrá realizar una vez firmado el convenio con el ICC, se deberán presentar los informes de avance y finales establecidos en el plan aprobado. El ICC, a través del líder de ingeniería o el Ejecutivo de Cuenta, podrá verificar en las empresas que se esté ejecutando el plan de asesoría aprobado. Una vez finalizada la asesoría, presentados los informes y las constancias de pago de las actividades aprobadas, la empresa podrá solicitar al ICC el reembolso del co-financiamiento aprobado, el cual será emitido por INSOTEC.

Componente 3: Fortalecimiento de la Cadena Empresarial

Las micro y pequeñas empresas interesadas en participar en las actividades posibles de este componente deberán registrarse en base a los formularios que elaborará la Unidad Coordinadora del proyecto.

Al promocionar las actividades a realizar, el ICC definirá las condiciones de participación de las empresas y los apoyos a ser ofrecidos por el proyecto. En conocimiento de estas condiciones, las empresas se deberán inscribir en formularios específicos definidos por la Unidad Coordinadora del proyecto, en los cuales constará el valor que debe ser pagado por la empresa.

El Comité de Selección, conformado por el Gerente del ICC, el Ejecutivo de Cuenta y el líder de procesos de Administración o el líder del componente 3 del ICC, establecerá una prioridad de participación de las micro y pequeñas empresas interesadas, calificando el cumplimiento de las condiciones específicas establecidas para cada actividad, la formalización del compromiso de pago y la evaluación de la estrategia empresarial (en base a las acciones que la empresa ha venido realizando en el marco del proyecto o fuera de él) que permita establecer que la actividad a realizar contribuye al proceso de desarrollo de la empresa.

Las micro y pequeñas empresas interesadas en participar en una de las actividades del componente presentarán el formulario de inscripción, acto seguido, el Comité de Selección determinará los participantes calificados. Una vez determinada su participación, el ICC establecerá el precio a ser pagado por la empresa en cada actividad y el calendario de pagos y, previa presentación del plan de ejecución de cada actividad y su financiamiento, solicitará a INSOTEC el aporte de recursos del proyecto. Finalmente, el ICC coordinará la ejecución de la actividad y emitirá un informe operativo y económico que se presentará a INSOTEC.



Evaluación Intermedia: Proyecto de Fortalecimiento de la Competitividad de la Micro y Pequeña Empresa Confeccionista.

V.2 Ejecución Financiera

De acuerdo al Convenio de Cooperación Técnica firmado entre el BID en su calidad de administrador del FOMIN e INSOTEC, surge que el monto total del Proyecto asciende a US\$ 1.093.000, de los cuales el 60% (US\$ 659.000) son aportados por el BID / FOMIN y los restantes US\$ 434.000 (40%) por INSOTEC.

El 31 de Octubre de 2004, dos años y medio después de la firma del convenio entre INSOTEC y el BID / FOMIN, se ha ejecutado el 45,05% del Presupuesto Previsto del Proyecto, lo que equivale a US\$ 492.363.

A continuación se presenta el Presupuesto aprobado, seguido por los montos ejecutados al 31 de Octubre de 2004 y los saldos resultantes.

| COMPONENTE | | BID | LOCAL | TOTAL |
|-------------|---|----------------|----------------|------------------|
| PRESUPUESTO | Formación y Certificación de Competencias Laborales | 355.000 | 216.000 | 571.000 |
| | Implantación de Estándares y Normas | 166.000 | 6.000 | 172.000 |
| | Difusión y Fomento de Vinculación Comercial | 62.000 | 63.000 | 125.000 |
| | Administración y Evaluación | 76.000 | 149.000 | 225.000 |
| | TOTAL | 659.000 | 434.000 | 1.093.000 |
| EJECUCIÓN | Formación y Certificación de Competencias Laborales | 225.763 | 80.154 | 305.917 |
| | | 63,60% | 37,11% | 53,58% |
| | Implantación de Estándares y Normas | 70.818 | 730 | 71.548 |
| | | 42,66% | 12,17% | 41,60% |
| | Difusión y Fomento de Vinculación Comercial | 4.803 | 511 | 5.314 |
| | | 7,75% | 0,81% | 4,25% |
| | Administración y Evaluación | 5.000 | 104.584 | 109.584 |
| | | 6,58% | 70,19% | 48,70% |
| | TOTAL | 306.384 | 185.979 | 492.363 |
| | | 46,49% | 42,85% | 45,05% |



V.3 Seguimiento de Auditorías Externas

La firma auditora BDO Stern Cia. Ltda. entregó, con fecha 29 de Octubre de 2004, el informe de auditoría en donde se encuentra la información obtenida al realizar la auditoría del Estado de Efectivo Recibido y Desembolsos Efectuados y del Estado de Inversiones Acumuladas para el período de 20 meses terminado el 31 de Diciembre de 2003.

Es importante destacar que esta auditoría presenta un dictamen "limpio".

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

1. Documentación de Soporte.

Hallazgos de Auditoría: La auditoría ha detectado que, de los gastos registrados en el período, en algunos de los comprobantes contables (solo 6 casos), no se encontraba adjunta toda la documentación de soporte.

NOTA: En la mayoría de los casos anteriores, la documentación de respaldo que faltaba eran cotizaciones de bienes y/o servicios, las cuales, según lo relevado en la misión, por ser adquisiciones de montos menores, no se solicitaban.

Recomendaciones de BDO Stern Cia. Ltda.: Con la finalidad de mejorar el uso, manejo y control de comprobantes contables y sustentar adecuadamente las operaciones efectuadas por el Proyecto, recomienda instruir al personal responsable sobre la necesidad y obligatoriedad de mantener documentación de respaldo suficiente y competente.

Acción Seguida por el OE: Reuniones con las personas involucradas para clarificar procedimientos y establecer alcance de responsabilidades asignadas. Instrucción a funcionarios responsables sobre obligatoriedad de cumplimiento.

2. Firmas de Responsabilidad de los Estados Financieros.

Hallazgos de Auditoría: La firma auditora detectó que los estados financieros no evidencian la firma de la Dirección que formalice adecuadamente el procedimiento de aprobación y autorización de los mencionados estados financieros.

Recomendaciones de BDO Stern Cia. Ltda.: Con el propósito de mantener adecuado control y dejar evidencia de la aprobación y autorización por los niveles de mayor jerarquía de la organización, recomendamos dejar evidencia de este procedimiento mediante firma respectiva.

Acción Seguida por el OE: El personal del Departamento Contable de INSOTEC ha manifestado que los Estados contables que no poseen firmas son aquellos destinados a uso interno, mientras que todos los que son destinados a otros usos poseen las firmas correspondientes, no obstante, a partir de los recomendado por



la firma auditora, han comenzado a mantener todos los estados financieros firmados en señal de aprobación.

3. Políticas de Incremento de Sueldos.

Hallazgos de Auditoría: La firma auditora encontró que en los meses de Julio y Agosto, el señor Roberto Hidalgo recibe un incremento de salario, pero que la Unidad Coordinadora del Proyecto no cuenta con una política por escrito en donde se norme la metodología a seguir previo al incremento de sueldos y se lo hace solo mediante acuerdos entre el Gerente del Proyecto y el Presidente mismo.

Recomendaciones de BDO Stern Cia. Ltda.: Con el objeto de fortalecer el control interno, la firma auditora recomienda que el Proyecto revise su actual procedimiento para otorgar incrementos salariales.

Acción Seguida por el OE: La Dirección Financiera Administrativa de INSOTEC ha indicado que si bien no se ha definido una política específica para incrementos salariales en la Unidad Coordinadora del proyecto, en el Manual de Procedimientos Administrativos de la institución hay un capítulo sobre Reglamento de Salarios, que es el que se tiene como referencia para todo el personal de la institución. En todo caso, se especificará un procedimiento aplicable al proyecto.

Los hallazgos de auditoría, si bien se deben tener en cuenta, no resultan críticos con relación a la gestión que el Organismo Ejecutor hace de los recursos del FOMIN. Por otra parte, dichos hallazgos se relacionan con el control interno, aspecto que está en continua mejora, tal como lo evidencian las acciones seguidas a partir de cada recomendación.



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.

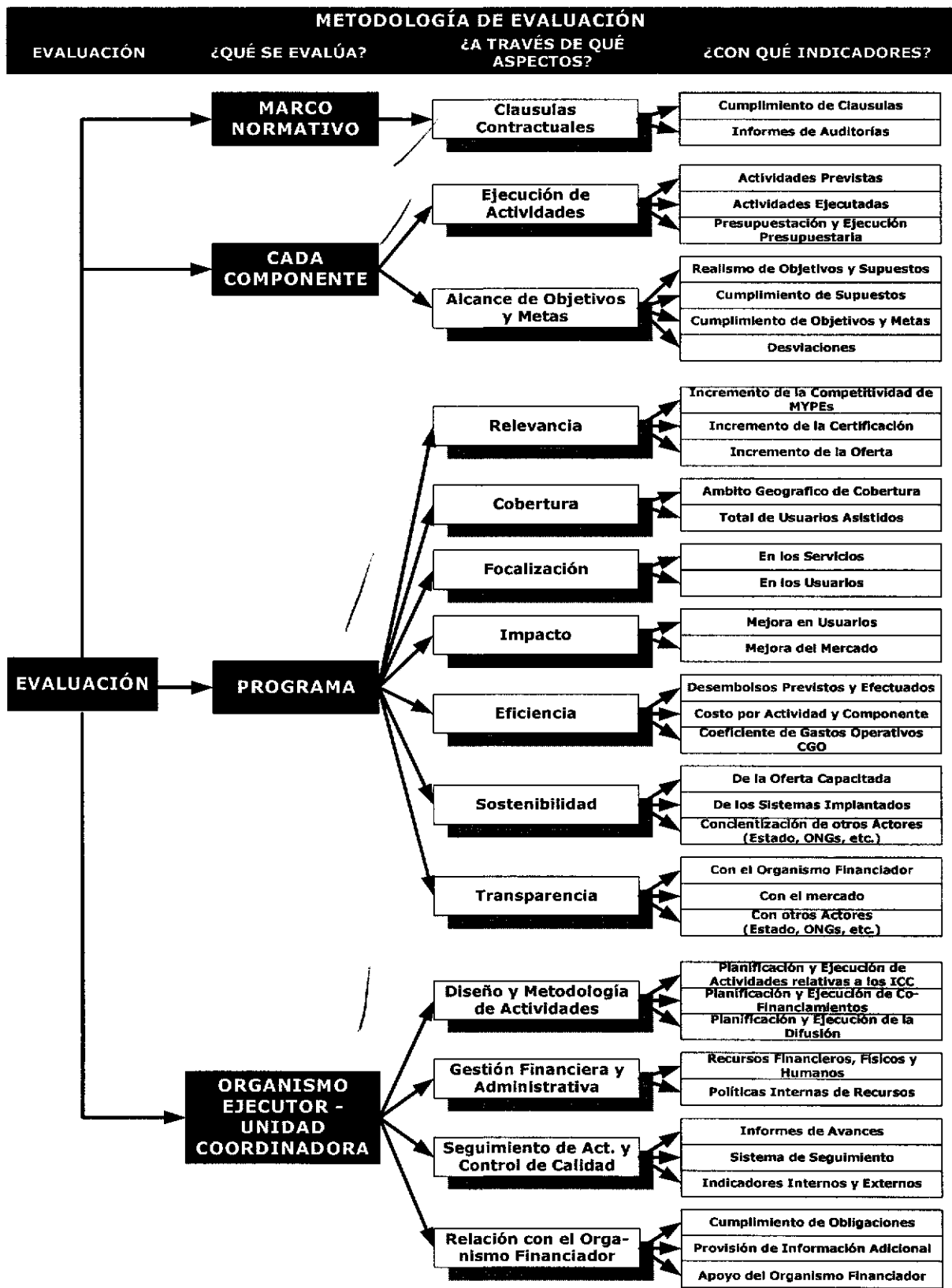
Etapas 4: Determinación de las fuentes de información para cada variable a analizar.

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 Proyecto mediante el análisis y evaluación de todos sus aspectos.

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



[Handwritten signature and date]



VII. EVALUACIÓN DEL MARCO NORMATIVO

En el marco del Presente Proyecto se ha previsto la firma de Convenios entre INSOTEC y el BID/FOMIN, contrato que se firma el 3 de Abril de 2002.

Asimismo se han cumplido las condiciones previas al primer desembolso y el Banco ha dado la no-objeción a la misma.

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 – FORMACIÓN Y CERTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS LABORALES

VIII.1 Objetivo del Componente

Este componente, que tiene por beneficiarios al personal involucrado en las MYPEs de la confección incluyendo supervisores, operarios, instructores e ingenieros y que se desarrollará en tres Institutos para la Competitividad de las Confecciones – ICC –, tiene por objetivo contribuir al desarrollo de un mercado sostenible de formación de competencias laborales en la confección.

VIII.2 Ejecución de Actividades y Cumplimiento de Metas

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

- Transferencia de tecnologías de formación y acreditación al primer ICC:
 - (i) Plan de Negocios: A realizarse por medio de una asesoría externa especializada que;
 - (ii) Montaje del ICC.
 - (iii) Selección y Entrenamiento de Equipo Líder, que recibirá la transferencia de tecnología para la operación del ICC en el segundo año y que después seleccionará y entrenará otros equipos líder para la creación de otros nuevos institutos.
 - (iv) Sistema de Información Gerencial – SIG –.
 - (v) Revisión Técnica, por medio de la contratación de un consultor individual, cuando se haya alcanzado un 25% de los indicadores de desempeño, para analizar aspectos de diseño y si es necesario tomar acciones correctivas.
- Asesoría para la operación del Instituto.
- Formación y Certificación, a desarrollarse en cuatro grupos:
 - (i) 1.800 operarios.
 - (ii) 108 instructores.
 - (iii) 400 supervisores.
 - (iv) 132 ingenieros, de los cuales, una parte trabajará externamente después de su certificación como asesores y consultores en estándares y normas de la confección.

Los supuestos incluidos en la Matriz de Marco Lógico relacionados directamente con este Componente son:

- Las empresas grandes reconocen la certificación de competencia laboral emitida por el proyecto.
- Existe numero suficiente de profesionales interesados en especializarse en capacitación de confección y / o centros de capacitación disponibles a mandar sus instructores a los cursos de capacitación.



Evaluación Intermedia: Proyecto de Fortalecimiento de la Competitividad de la Micro y Pequeña Empresa Confeccionista.

- Empresas están dispuestas a pagar precios de capacitación.
- Apoyo del Municipio, los gremios, las organizaciones laborales y los institutos privados / públicos de capacitación.

Al respecto, se debe dejar constancia de que, además de los supuestos usuales relacionados con que los actores y organismos no implicados directamente con el Proyecto le brindan su apoyo y de que, aquellos a quienes está dirigido el Proyecto, se muestran interesados por él, se incluyó el supuesto de que las grandes empresas reconocen la certificación emitida, lo que constituye un hecho determinante del éxito del Proyecto, al influir directamente sobre la decisión de participar o no de los potenciales usuarios.

Grandes empresas reconocen la certificación emitida

En el siguiente cuadro se presenta el estado general de la ejecución de actividades, según lo consignado en los Informes Semestrales de Avance hasta Junio de 2004.

| ACTIVIDADES PREVISTAS | ESTADO AL 31/10/2004 | COMENTARIOS |
|--|------------------------|---|
| Contratación de una Asesoría Externa para el Desarrollo del Modelo Operativo del primer ICC. | Finalizada | Ha sido ejecutado por parte de un profesional colombiano. |
| Montaje de un primer ICC en Quito. | Finalizada | ICC inaugurado oficialmente el 30/04/03 |
| Selección y Entrenamiento de un Equipo Líder que recibirá la transferencia de tecnología para la operación del ICC. | Finalizada | Equipo Líder formado por 12 profesionales con capacitación adecuada en Junio de 2004 |
| Diseño e Implementación de un Sistema de Información Gerencial - SIG - | Parcialmente ejecutada | Sistema de Información Gerencial diseñado mediante una consultoría finalizada en Abril de 2003. Falta implementarlo. |
| Contratación de una Consultoría Individual para llevar a cabo una revisión técnica del Componente. | No Iniciada | |
| Contratación de Asesoría para la operación del primer ICC y para el establecimiento de criterios de acreditación del segundo y tercer ICC. | Finalizada | Ha sido ejecutado por parte de un profesional colombiano y un equipo técnico de apoyo pertenecientes a la Corporación Minuto de Dios de Colombia, desde Mayo de 2003. |
| Formación y Certificación de Competencias Laborales en 1.800 operarios de MYPEs. | En Ejecución | Se han formado al 31/10/2004, 159 operarios. |
| Formación y Certificación de Competencias Laborales en 108 Instructores. | En Ejecución | Se han formado al 31/10/2004, 14 instructores. |



Evaluación Intermedia: Proyecto de Fortalecimiento de la Competitividad de la Micro y Pequeña Empresa Confeccionista.

| ACTIVIDADES PREVISTAS | ESTADO AL 31/10/2004 | COMENTARIOS |
|--|----------------------|---|
| Formación y Certificación de Competencias Laborales en 400 Supervisores. | En Ejecución | Se han formado al 31/10/2004, 158 supervisores. |
| Formación y Certificación de Competencias Laborales en 132 Ingenieros. | No Iniciada | |

Sobre el nivel de cumplimiento de supuestos se debe decir que, según lo relevado en la misión, los empresarios reconocen la importancia de la capacitación brindada en el ICCQ y valoran su importancia en un mundo competitivo, hecho que será analizado con mayor detalle en próximas secciones.

| CUMPLIMIENTO DE ACTIVIDADES PREVISTAS | | | |
|---------------------------------------|---------------|---------------------|-------------------|
| ACTIVIDAD | PARTICIPANTES | | % DE CUMPLIMIENTO |
| | PREVISTO | REALIZADO | |
| Plan de Negocios del Proyecto | 1 | 1 | 100,00% |
| Local ICC en Quito | 1 | 1 | 100,00% |
| Maquinaria ICC en Quito | 1 | 0,90 | 90,00% |
| Equipamiento Auxiliar del ICC | 11.000 | 12.148 | 110,44% |
| Selección Grupo Líder | 1 | 1 | 100,00% |
| Sistema de Información Gerencial | 1 | 0,50 ⁽¹⁾ | 50,00% |
| Promoción | 36.000 | 24.979 | 69,39% |
| Asesoría Externa para el ICC | 1 | 1 | 100,00% |
| Formación Grupo Líder | 12 | 12 | 100,00% |
| Formación de Operarios | 1.800 | 159 | 8,83% |
| Formación de Supervisores | 400 | 158 | 39,50% |
| Formación de Instructores | 108 | 14 | 12,96% |
| Formación de Técnicos | 132 | 0 | 0,00% |
| Revisión Técnica | 1 | 0 | 0,00% |

Los hechos más destacables del análisis de la ejecución de actividades previstas son:

1. Las actividades relacionadas con la creación y consolidación de la capacidad tanto del ICCQ como del Grupo Líder presentan un alto porcentaje de cumplimiento, aunque es necesario destacar que su ejecución se realizó con cierto retraso, si bien el convenio BID-INSOTEC se firmó con fecha 3 de abril de 2002 y las condiciones previas al primer desembolso se cumplieron el 20 de septiembre de ese año, el local para

⁽¹⁾ El sistema se encuentra diseñado he instalado pero no está operativo a la fecha de la evaluación.



el ICCQ ofrecido por el Municipio de Quito se entregó recién a fines de abril de 2003. Esto significó que la contratación de la consultoría de transferencia de metodologías de formación y la capacitación del grupo líder del proyecto se inicie en junio, por lo que el servicio de capacitación a operarios comenzó a ejecutarse en septiembre de 2003.

2. Por lo dicho anteriormente, las actividades ha ejecutarse desde el ICCQ, como es la formación de operarios, supervisores, instructores y técnicos, presentan un bajo porcentaje de ejecución.

13

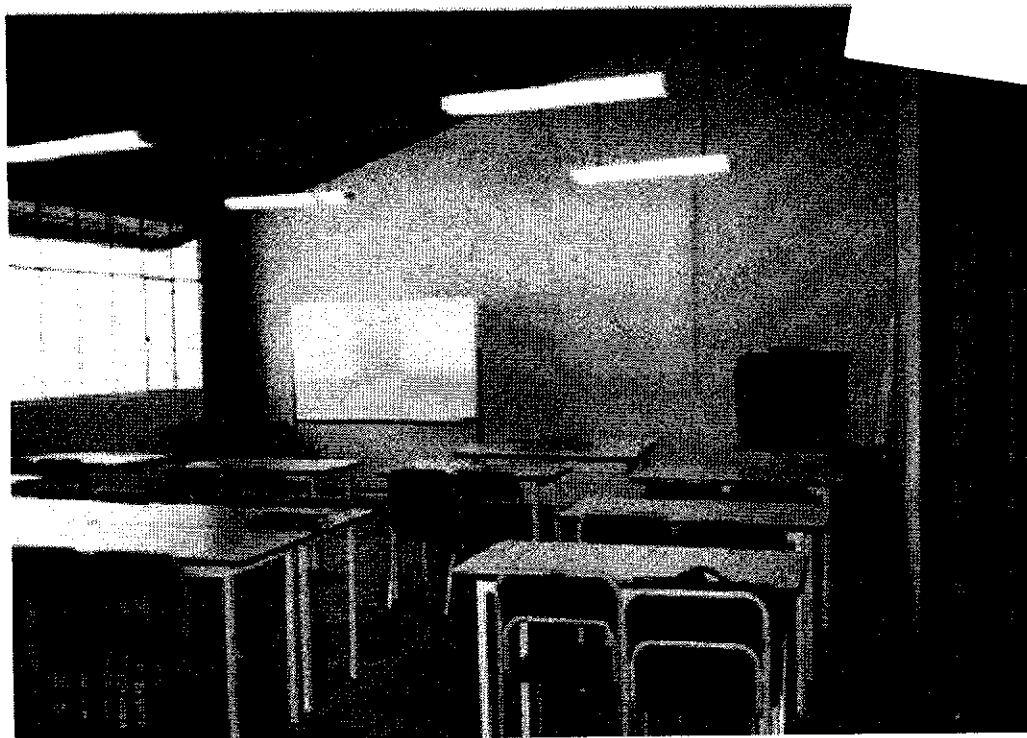


Lo anterior se debe a que estamos analizando la primera etapa de ejecución del Proyecto, la que corresponde a la formación de la base sobre la cual se realizarán las operaciones. De esta forma, todas las actividades relacionadas con la creación de los pilares fundamentales del Proyecto se han ejecutado casi en su totalidad, aunque es necesario aclarar que se finalizó su ejecución hace no mucho tiempo, lo que a su vez, explica el bajo porcentaje de avance de las actividades que se harían a través del ICCQ, como es la formación, así, por ejemplo, la formación del grupo líder se finalizó completamente en Julio de 2004.

No obstante, de las entrevistas mantenidas con los empresarios del sector, se prevé el incremento de la demanda a partir del primer semestre del próximo año, más que nada debido a que los propios empresarios reconocen la importancia de la capacitación como una herramienta para incrementar la competitividad de sus productos y porque es en el primer semestre del año cuando la actividad de la industria se encuentra en sus niveles estacionales más bajos, lo que les permite prescindir de una parte de sus operarios y poder capacitarlos.



**Evaluación Intermedia: Proyecto de Fortalecimiento de la Compe
Micro y Pequeña Empresa Confeccionista.**



| ESTADO DE LA EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA ACTIVIDADES DEL COMPONENTE I | | | | | | |
|--|-----------|----------------------------------|--------------------------|-----------------|--------------|------------|
| Formación y Certificación de Competencias Laborales | | | | | | |
| | | 1. Servicios Consultoría y A. T. | 2. Maquinaria y Software | 3. Capacitación | 4. Promoción | TOTAL |
| PRESUPUESTO | BID FOMIN | 131.000,00 | 36.000,00 | 164.000,00 | 24.000,00 | 355.000,00 |
| | INSOTEC | 50.400,00 | 52.600,00 | 101.000,00 | 12.000,00 | 216.000,00 |
| | TOTAL | 181.400,00 | 88.600,00 | 265.000,00 | 36.000,00 | 571.000,00 |
| EJECUCIÓN AL 31-10-04 | BID FOMIN | 137.545,80 | 32.078,00 | 35.551,20 | 20.588,44 | 225.763,44 |
| | INSOTEC | 42.203,49 | 6.584,34 | 26.976,01 | 4.390,26 | 80.154,10 |
| | TOTAL | 179.749,29 | 38.662,34 | 62.527,21 | 24.978,70 | 305.917,54 |
| | % | 99,09% | 43,64% | 23,60% | 69,39% | 53,58% |
| SALDOS AL 31-10-04 | BID FOMIN | -6.545,80 ⁽²⁾ | 3.922,00 | 128.448,80 | 3.411,56 | 129.236,56 |
| | INSOTEC | 8.196,51 | 46.015,66 | 74.023,99 | 7.609,74 | 135.845,90 |
| | TOTAL | 1.650,71 | 49.937,66 | 202.472,79 | 11.021,30 | 265.082,46 |

⁽²⁾ Nótese que el monto del BID / FOMIN ejecutado en la categoría 1. Servicios de Consultoría y Asistencia Técnica excede al presupuestado, esto se debe a que esta pendiente la recuperación, del Servicio de Rentas, el Impuesto al Valor Agregado

Handwritten signature and notes:
Ojo
Y el recupero



La ejecución presupuestaria se corresponde con lo dicho anteriormente, en ella se observa que las actividades con mayor porcentaje de ejecución son las relacionadas con el establecimiento del centro y la formación del grupo líder mientras que las relacionadas con los servicios que el grupo líder prestará desde el ICC tiene un porcentaje de ejecución mucho menor debido a que esas actividades recién se están iniciando con toda su fuerza.

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, y con una razonable evolución temporal: Se ha cumplido con la totalidad o casi la totalidad de las actividades relacionadas con el diseño e implementación del ICCQ y con la selección, capacitación y lanzamiento del grupo líder. Esto permitió que se inicie recientemente, en todo su potencial, la ejecución de las actividades que se desarrollarían desde el ICCQ, más específicamente, la capacitación en todas sus formas.

Desde el punto de vista financiero, el análisis concuerda con lo anterior, se ha ejecutado un alto porcentaje de los recursos financieros destinados a las actividades de establecimiento del ICCQ y de formación del grupo líder y un bajo porcentaje de los recursos asignados a las actividades a desarrollarse desde el ICCQ. Ambos hechos indican que el Proyecto se ha presupuestado correctamente y que la ejecución ha sido congruente con lo planeado inicialmente.





IX. EVALUACIÓN DEL COMPONENTE II - IMPLANTACIÓN DE ESTÁNDARES Y NORMAS

IX.1 Objetivo del Componente

Este componente tiene por objeto mejorar la eficiencia y calidad de la industria confeccionista a través de la implantación de los estándares mundiales y la implantación subsiguiente de normas de gestión de la calidad ISO 9000.

Los beneficiarios de la implantación de estándares serán Micro y Pequeñas Empresas, constituidas jurídicamente, y con compromiso por pagar por servicios de estandarización. A su vez, los beneficiarios de la implantación de normas ISO 9000 serán pequeñas y medianas empresas que hayan alcanzado estándares de eficiencia elevados (entre 60% y 80%), posean un encargado de calidad, y estén comprometidas a vincular dicha implantación a objetivos de competitividad.

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:

- Cumplimiento de estándares mundiales:
 - (i) Asesoría Externa para la Incorporación de las Mejores Prácticas en Estándares y Normas, dentro de lo que se incluyen asistencias técnicas de expertos externos y visitas a otros proyectos por parte de los responsables en administrar el proyecto.
 - (ii) Diseño de un Modelo de Diagnóstico y Plan de Acción.
 - (iii) Implantación de Estándares Mundiales de la Confección, mediante el asesoramiento de ingenieros formados en el primer componente, en 108 micro y pequeñas empresas.
- Implantación de normas ISO 9000 en 20 empresas confeccionistas, por medio de consultores independientes.
- Revisión Técnica, por medio de la contratación de un consultor individual, cuando se haya alcanzado un 25% de los indicadores de desempeño, para analizar aspectos de diseño y si es necesario tomar acciones correctivas.

A nivel de este Componente, los supuestos incluidos en la Matriz de Marco Lógico son:

- Otras empresas entienden los beneficios de las normas y estándares y buscan asistencia técnica de los consultores.
- Las condiciones de demanda por los estándares y normas se mantiene estable.
- Apoyo de los gremios, universidades y organizaciones de normalización / calidad.

Nuevamente, se incluye el supuesto usual respecto al apoyo de los demás actores de la sociedad con alguna influencia sobre el Proyecto y otro supuesto usual como es el referido al mantenimiento de las tendencias actuales. No obstante, y a nivel de



Evaluación Intermedia: Proyecto de Fortalecimiento de la Competitividad de la Micro y Pequeña Empresa Confeccionista.

Componente, se supuso que las empresas reconocen la importancia de los estándares y normas y que esto las llevará a contratar consultorías, es decir, que el proyecto genera un efecto demostración sobre las empresas, lo que es muy importante a la hora de considerar la sostenibilidad del Proyecto y de sus resultados.

Según lo consignado en los Informes Semestrales de Avance, el estado actual de la ejecución de actividades es el siguiente:

| ACTIVIDADES PREVISTAS | ESTADO AL 31/10/2004 | COMENTARIOS |
|---|----------------------|---|
| Diseño del Modelo de Diagnóstico e implantación. | Finalizada | Ejecutado por parte del profesional de Colombia que ejecuta la consultoría de implementación y operación de ICCQ del Componente I. |
| Implantación de Estándares Mundiales de la Confección en 108 Micro y Pequeñas Empresas. (ejecución de Asesorías y Diagnósticos) | En Ejecución | <ul style="list-style-type: none">• En Febrero de 2004 se culminaron las prácticas-asesorías iniciadas en noviembre de 2003 en 9 empresas (12 Proyectos)• 16 Asesorías ejecutadas en empresas• 27 Diagnósticos empresariales ejecutados |
| Implantación de Normas ISO 9000 en 20 Micro y Pequeñas Empresas. | No Iniciada | Se están evaluando diferentes opciones para ponerlas en práctica. Se espera que en 2005 se lleven a cabo. |
| Asesoría Externa para la incorporación de mejores prácticas. | En Ejecución | <ul style="list-style-type: none">• Pasantías en octubre y noviembre de 2002 en Colombia y Argentina• Participación, en septiembre de 2003, del encuentro de Red de proyectos FOMIN de Integración Productiva |

Sobre el cumplimiento de supuestos se debe decir que, si bien se pudo relevar que las empresas reconocen la importancia de los estándares internacionales como herramientas para insertarse en un mercado global y competitivo y aunque se contó con el apoyo de otros actores, tales como el Municipio de Quito y demás, las tendencias observadas en el diseño del Proyecto no se mantuvieron constantes. Desde el momento en que se diseñó el Proyecto, la industria confeccionista enfrenta una crisis provocada por toda una serie de factores, tales como la apertura de la economía dolarizada, lo que permite la entrada de productos de economías más competitivas como la Colombiana o la China, que quitan mercado a la producción nacional, a esto se



Evaluación Intermedia: Proyecto de Fortalecimiento de la Competitividad de la Micro y Pequeña Empresa Confeccionista.

le debe sumar, tal como se mencionara previamente, que la industria confeccionista ecuatoriana ha nacido y se ha desarrollado en un ambiente macroeconómico en donde la principal herramienta de competitividad era la devaluación permanente del tipo de cambio, herramienta que permitía a las empresas insertarse en el mercado internacional aún siendo menos competitivas que las empresas de otros países y que desaparece al dolarizar la economía.

Esto hace que el aparato productivo de las empresas en muchos casos sea obsoleto e ineficiente, lo que dificulta aún más la adaptación a nuevas condiciones macroeconómicas.

| CUMPLIMIENTO DE ACTIVIDADES PREVISTAS | | | |
|---|---------------|-----------|-------------------|
| ACTIVIDAD | PARTICIPANTES | | % DE CUMPLIMIENTO |
| | PREVISTO | REALIZADO | |
| Asesoría Diagnóstico e Implantación de Asesorías | 1 | 1 | 100,00% |
| Implantación de Estándares Internacionales | 108 | 43 | 39,81% |
| Implantación de Normas ISO 9000 | 20 | 0 | 0,00% |
| Asesorías Externas y Conocimientos de Mejores Prácticas | 30.000 | 3.469,50 | 11,57% |

Con respecto a la ejecución de actividades, lo primero que se debe decir es que las más importantes, se ejecutarían una vez que el ICCO estuviera en pleno funcionamiento, como es el caso de las implantaciones. Al igual que lo sucedido con las actividades de capacitación, éstas se iniciarían una vez que el ICCO estuviera consolidado, hecho que es relativamente reciente, por eso el bajo nivel de ejecución de estas actividades.

De igual forma a lo acontecido en el Componente I, las actividades de asesoría y fortalecimiento en general se encuentran en buenos niveles de ejecución, en relación al tiempo de ejecución del Proyecto.

Por otra parte, la ejecución de recursos financieros, está acorde a la ejecución física de actividades, se ha cumplido la meta de implantación de estándares internacionales en casi un 40% y se ha ejecutado aproximadamente el 47% de los montos asignados a esa partida. En cuanto a la capacitación sucede algo similar, por un lado se ha ejecutado el 100% de la actividad de Diseño de Modelo de Diagnóstico, Identificación de Normas Mundiales Relevantes y Asesoría de la Implantación, mientras que solo se ha ejecutado algo más del 10% de la actividad de Asesoría Externa y Conocimientos de Mejores Prácticas. Casi de forma equivalente, se ha ejecutado aproximadamente el 15% de los recursos financieros asignados a dichas actividades.



| ESTADO DE LA EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA ACTIVIDADES DE Implantación de Estándares y Normas | | | | |
|---|-----------|--|--------------------------------|------------|
| | | 1. Servicios de Consultoría y A. T. | 2. Capacitación ⁽³⁾ | |
| PRESUPUESTO | BID FOMIN | 136.000,00 | 30.000,00 | 166.000,00 |
| | INSOTEC | 6.000,00 | 0,00 | 6.000,00 |
| | TOTAL | 142.000,00 | 30.000,00 | 172.000,00 |
| EJECUCIÓN AL 31-10-04 | BID FOMIN | 66.974,50 | 3.843,81 | 70.818,31 |
| | INSOTEC | 0,00 | 729,76 | 729,76 |
| | TOTAL | 66.974,50 | 4.573,57 | 71.548,07 |
| | % | 47,17% | 15,25% | 41,60% |
| SALDOS AL 31-10-04 | BID FOMIN | 69.025,50 | 26.156,19 | 95.181,69 |
| | INSOTEC | 6.000,00 | -729,76 | 5.270,24 |
| | TOTAL | 75.025,50 | 25.426,43 | 100.451,93 |

IX.3 Conclusión de la Evaluación del Componente II.

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

- No cumplimiento exacto del supuesto que indica que se mantienen las tendencias observadas en la etapa del diseño del Proyecto, lo que implica que (i) existan en la actualidad menos cantidad de empresas relacionadas con el sector de la confección (menor grupo meta) y que (ii) las empresas que aún están en el mercado no están obteniendo los márgenes que obtenían anteriormente. Por otra parte, y a favor del Proyecto, la nuevas condiciones macroeconómicas obligan a las empresas a incrementar su productividad con el fin de incrementar su competitividad y los empresarios ven en los estándares internacionales una herramienta muy importante para lograr sus objetivos de eficiencia y apertura de nuevos mercados.
- Como es de esperarse, existe un alto porcentaje de ejecución de las actividades de asesoría y fortalecimiento y un bajo nivel de ejecución de las actividades corrientes, como son las implantaciones, debido más que nada a que dichas actividades se iniciaron hace relativamente poco (una vez implantado el ICCQ, es decir, una vez ejecutadas las actividades anteriores) y a que gran parte del tiempo desde que se inició su ejecución coincidió con el segundo semestre del año, época de mucha actividad para las empresas confeccionistas y poco propicio para embarcarse en este tipo de proyecto.
- La Ejecución presupuestaria se encuentra acorde al grado de avance de las actividades, lo que es una señal de la exacta presupuestación del Proyecto y de su correcta ejecución.

⁽³⁾ Nótese que en la categoría 2. Capacitación, no hay montos presupuestados provenientes de INSOTEC y, sin embargo, si hay montos ejecutados, esto se debe a que a pesar de no haber sido presupuestados, se han usado fondos aplicables a esas categorías, una vez obtenida la no-objeción del BID.

** Por cumplimiento
del proyecto
implantación de
estándares y normas
por parte del grupo meta*



X. EVALUACIÓN DEL COMPONENTE III - DIFUSIÓN Y FOMENTO DE LA VINCULACIÓN COMERCIAL

X.1 Objetivo del Componente

Este Componente tiene el doble objetivo de (i) proveer oportunidades para vincular a las empresas participantes con el resto de la industria, especialmente empresas grandes que subcontratan parte de su producción, proveedores de maquinaria y telas, intermediarios y comerciantes de confecciones, y, con esto, (ii) Incentivar a nuevas empresas pequeñas a participar en el Proyecto, y al resto de la cadena productiva a vincularse comercialmente con las empresas beneficiarias.

X.2 Ejecución de Actividades y Cumplimiento de Metas

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

- Difusión:
 - (i) Realización de 4 Seminarios, para difundir experiencias exitosas, en donde participarán 120 micro y pequeñas empresas.
 - (ii) Instalación de un Sistema de Internet.
 - (iii) Eventos de Diseño de Moda para Promover la Creatividad, se realizarán 4 eventos con participación de 40 micro y pequeñas empresas
- Fomento:
 - (i) Promoción de mejores prácticas en prestación de servicios de confección de empresa pequeñas a empresa grandes, lo que incluye la ejecución de:
 - (a) pasantías de pequeños empresarios en empresas textiles para conocer tecnologías del mejor uso de materias primas y tendencias de tejidos, moda y color; y (b) pasantías de en empresas confeccionistas para aprender organización de producción, aplicación de estándares y normas, uso de personal calificado. Se realizarán 18 pasantías.
 - (ii) Registro Informático de dos tipos: (a) de los operarios / supervisores / ingenieros capacitados en el primer componente y empresas calificadas en el segundo componente, y (b) de los proveedores generales, compradores, comercializadores, vendedores de maquinaria y empaque, y consultores externos clasificados por cluster.
 - (iii) Celebración de Ruedas de Negocios y Ferias.

Los supuestos incluidos en la matriz de Marco Lógico a nivel del Componente III, son:

- Existen empresas grandes y / o internacionales interesadas en aliarse con las PYMEs confeccionistas empresariales.
- Existe voluntad por parte de empresas confeccionistas asociarse para crear una cadena empresarial.
- Las empresas auspiciantes tienen interés y capacidad para aportar un tercio de los costos.



Evaluación Intermedia: Proyecto de Fortalecimiento de la Competitividad de la Micro y Pequeña Empresa Confeccionista.

- Apoyo de las cámaras de la producción y gremios que agrupa a los proveedores de servicios

Nuevamente, se incluyen los supuestos usuales respecto al interés de los potenciales usuarios y del apoyo de los actores involucrados indirectamente con el Proyecto, adicionalmente, se supone que tanto las micro y pequeñas empresas como las grandes y / o internacionales, tienen interés en aliarse, hecho que influye decisivamente sobre el crecimiento del sector MYPE confeccionista.

El estado actual de la ejecución de Actividades, según los informes Semestrales de Avance, es el siguiente:

| ACTIVIDADES PREVISTAS | ESTADO AL 31/10/2004 | COMENTARIOS |
|---|----------------------|--|
| Realización de 4 Seminarios donde participaran 120 Micro y Pequeños Empresarios, para la difusión de experiencias exitosas. | No Iniciada | |
| Diseño e implementación de una página web. | En Ejecución | La página se encuentra diseñada en un 50% y se pondrá en la web próximamente |
| Realización de 4 Desfiles de Moda, con la participación de 40 Micro y Pequeñas Empresas, para la difusión de Productos y Servicios para la MYPE de la confección. | No Iniciada | |
| Realización de 18 Pasantías de pequeños empresarios en empresas textiles. | No Iniciada | |
| Realización de 18 Pasantías de empresas confeccionistas. | No Iniciada | |
| Registro Informático de los operarios, supervisores e ingenieros capacitados y certificados en el Componente I y de empresas calificadas en el Componente II. | No Iniciada | |
| Registro Informático de los proveedores, compradores, comercializadores, vendedores de maquinaria y empaque y consultores externos. | No Iniciada | |
| Celebración de Ruedas de Negocios y Ferias | No Iniciada | |

} EF



**Evaluación Intermedia: Proyecto de Fortalecimiento de la Competitividad
Micro y Pequeña Empresa Confeccionista.**

Debido al bajo cumplimiento de actividades de este Componente, aún no se ha podido probar si los supuestos se cumplen o no, aunque las actividades de los demás componentes pueden servir de indicio para ello. Así, de lo relevado en la misión se deduce que existe interés en aliarse entre las empresas confeccionistas, por un lado, los empresarios entrevistados manifestaron explícitamente que el sector se encuentra muy segmentado y aislado, sin que existan posibilidades de aprovechar las ventajas que les reportaría el accionar conjunto, y que no existen incentivos para reunir a los diferentes actores de la industria confeccionista y diseñar una estrategia de largo plazo, que los incluya a todos. Por otro lado, existe un reducido número de iniciativas privadas y de limitado alcance en lo relativo a la asociación, en general se trata de un reducido número de empresas de pequeño tamaño que se asocia con el fin de conformar una empresa de mediano tamaño con mayor poder de negociación.

La capacidad y voluntad para aportar parte de los costos está evidenciada por el comportamiento de las empresas en, por ejemplo, el Componente II, en donde, para acceder a los cursos de capacitación, las empresas realizan un aporte propio. Adicionalmente, en las entrevistas mantenidas se relevó que los empresarios están dispuestos a pagar por servicios adecuados a sus necesidades, tales como seminarios gerenciales sobre las tendencias mundiales del sector, etc.

Como lo evidencia la participación activa de la CAPEIPI, las Cámara y demás asociaciones empresariales relacionadas con el sector se han mostrado a favor de la iniciativa y están dispuesta a apoyarla mediante su difusión, promoción, etc.

*42 ms
Cusare se
pueden haber
de ser el mismo
I diferente*

| CUMPLIMIENTO DE ACTIVIDADES PREVISTAS | | | |
|---|---------------|-----------|-------------------|
| ACTIVIDAD | PARTICIPANTES | | % DE CUMPLIMIENTO |
| | PREVISTO | REALIZADO | |
| Seminarios | 8 | 0 | 0,00% |
| Pasantías Nacionales | 12 | 1 | 8,33% |
| Pasantías Internacionales | 6 | 0 | 0,00% |
| Eventos de Diseño de Modas | 4 | 0 | 0,00% |
| Registro Informático | 1 | 0 | 0,00% |
| Instalación del Sistema de Internet | 1 | 0,50 | 50,00% |
| Divulgación y Mercadeo Componentes I y II (US\$) | 12.000 | 4.802,54 | 40,02% |
| Ruedas de Negocios (Nº de empresas que participan) | 60 | 0 | 0,00% |
| Ferias (Nº de empresas que participan) | 100 | 0 | 0,00% |

Es conveniente indicar que las actividades de este Componente, al igual que las actividades directas de los Componentes anteriores, se empezaron a ejecutar después de que el ICCQ estuvo instalado y que el grupo líder ha completado su formación, lo



Evaluación Intermedia: Proyecto de Fortalecimiento de la Competitividad de la Micro y Pequeña Empresa Confeccionista.

que se produce alrededor de Junio de 2004. Esto explica en gran parte el bajo porcentaje de ejecución de las mismas.

Con respecto a la ejecución financiera del Componente se debe decir algo similar a lo mencionado en los Componentes anteriores, que ha estado acorde al grado de avance de actividades. La ejecución de actividades de este componente está casi en su totalidad por iniciarse, lo que concuerda con una ejecución financiera de menos del 5%, siendo que los únicos desembolsos realizados corresponden a Gastos de Divulgación y Fomento.

| ESTADO DE LA EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA ACTIVIDADES DEL COMPONENTE III | | | | | |
|---|------------------|---|--|------------------------------------|-------------------|
| Difusión y Fomento de Vinculación Comercial | | | | | |
| | | 1. Eventos, Ruedas de Negocios y Ferias | 2. Adq., Inst. y Mantenimiento de Software | 3. Gastos de Divulgación y Fomento | TOTAL |
| PRESUPUESTO | BID FOMIN | 48.972,00 | 1.028,00 | 12.000,00 | 62.000,00 |
| | INSOTEC | 53.552,00 | 3.448,00 | 6.000,00 | 63.000,00 |
| | TOTAL | 102.524,00 | 4.476,00 | 18.000,00 | 125.000,00 |
| EJECUCIÓN AL 31-10-04 | BID FOMIN | 0,00 | 0,00 | 4.802,54 | 4.802,54 |
| | INSOTEC | 0,00 | 0,00 | 510,50 | 510,50 |
| | TOTAL | 0,00 | 0,00 | 5.313,04 | 5.313,04 |
| | % | 0,00% | 0,00% | 29,52% | 4,25% |
| SALDOS AL 31-10-04 | BID FOMIN | 48.972,00 | 1.028,00 | 7.197,46 | 57.197,46 |
| | INSOTEC | 53.552,00 | 3.448,00 | 5.489,50 | 62.489,50 |
| | TOTAL | 102.524,00 | 4.476,00 | 12.686,96 | 119.686,96 |

X.3 Conclusión de la Evaluación del Componente III

El nivel de avance de las actividades del Componente III no permite hacer un análisis demasiado profundo sobre el Componente, solo sería importante resaltar que dichas actividades se comenzaron a ejecutar hace relativamente poco, recién cuando el ICCQ estuvo solidamente instalado y el grupo líder formado y con algo de experiencia de campo, lo que sucedió en Junio de 2004 y que es por eso que el porcentaje de ejecución es tan reducido. Acorde con esto, el porcentaje de ejecución financiera del Componente también es reducido.

Se podría decir que este Componente se encuentra aún sin ejecutar, por lo que el diseño e implementación de sus actividades es un desafío a enfrentar de aquí hasta la finalización del Proyecto.

La evaluación entiende, que debido a la difícil situación de competitividad a que se enfrenta el sector de la confección del Ecuador, el desarrollo de este Componente juega un rol determinante para el logro del propósito del proyecto, que es "contribuir a incrementar la competitividad de la MYPE confeccionista ecuatoriana...".



XI. EVALUACIÓN DEL PROYECTO DE FORTALECIMIENTO DE LA COMPETITIVIDAD DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA CONFECCIONISTA

XI.1 Objetivos del Proyecto

El objetivo general del Proyecto es contribuir a incrementar la competitividad de la micro y pequeña empresa confeccionista ecuatoriana, a través del aumento de la eficiencia, la calidad y el posicionamiento comercial de su producción.

El objetivo específico del Proyecto es desarrollar un modelo de transferencia de competencias laborales, estándares y normas de producción, y oportunidades de negocio hacia las micro y pequeñas empresas confeccionistas del Ecuador.

XI.2 Desempeño del Proyecto

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

Relevancia

Para realizar un análisis efectivo de la Relevancia del Proyecto, se debe decir que, desde la dolarización de la economía, el sector confeccionista pasó por dos etapas bien marcadas, la primera abarca los años 2000 y 2001 y se caracterizó por ser una etapa de buenos resultados, más que nada debido a que los costos de producción locales fueron menores que los costos de importación, por el tipo de cambio al que se realizó la dolarización. La segunda etapa comprende los años 2002 y 2003, aquí, los costos de producción se fueron incrementando y el precio relativo de las prendas importadas disminuyó. Asimismo, la coyuntura del Ecuador ha contribuido a que un alto número de trabajadores de la confección emigren a España, significando esto la necesidad de formar personal nuevo para esta industria. Es importante destacar que los migrantes, en general, son las personas que mayor capital humano tenían y por lo tanto mayor el costo de reemplazo de este personal.

En este contexto, en el año 2002 se inicia la ejecución del proyecto de Incremento de la Competitividad de la MYPE Confeccionista. Así, y tal como lo manifestaron los empresarios entrevistados, el Proyecto sirvió de apalancamiento al sector productivo al:

- Concientizar sobre la importancia de los estándares internacionales como herramienta imprescindible para el incremento de la productividad y de la competitividad, 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 nuevo escenario, con la obligación de



competir con productos extranjeros por la apertura de la economía y sin la posibilidad de hacerlo vía tipo de cambio por la dolarización de la economía, era necesario la adecuación de sus estructuras internas a las pautas de procesos y calidad marcadas internacionalmente, principalmente a través de la implementación de estándares mundiales.

- Apoyar la implementación de estándares internacionales en empresas y la capacitación de su personal, 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 manifestaron los mismos empresarios, la capacitación de cierto porcentaje del personal o la implementación de un estándar de calidad mundial son tareas que requieren 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 período de relativo estancamiento de la actividad y de reestructuración del sector resultaba ideal. No obstante, la escasa disponibilidad de recursos financieros de las empresas, resultaba en un limitante a la hora de iniciar estas actividades, en este aspecto el Proyecto proporcionó la ayuda necesaria, en la forma de subsidio, para que el escenario fuera ideal para la capacitación del personal y la implementación de estándares internacionales.
- Por otra parte, el Proyecto dio una clara señal al sector empresarial, al hacerles saber que no estaban solos luchando, sino que existían iniciativas independientes que buscaban ayudarlos a superar la crisis y a crecer al fomentar su acceso a técnicas modernas de producción, 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 capacidades del personal. En ese sentido el Proyecto ha logrado ser una red de contención en un momento de alta gravedad económica del sector, según lo manifestaron los propios empresarios.
- Adicionalmente, en toda la etapa de crisis del sector, se generó un importante volumen de mano de obra desocupada, aquí el Proyecto intervino capacitando a los desocupados, mediante el otorgamiento de un subsidio de mayor magnitud que el aplicado a los participantes de cursos provenientes de empresas, con el objeto de posibilitar la reinserción de los desocupados en las empresas, incrementando su nivel técnico y permitiéndoles acceder a mejores puestos que los que poseían antes de la crisis.

De esta forma, se debe decir, que el Proyecto ha sido sumamente relevante al posibilitar a muchas empresas y a personas desocupadas que recibieron capacitación, 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 nuevas posibilidades, tanto a



nuevos mercados, a nivel de empresas, como a nuevos emprendimientos a nivel de personas.

Cobertura

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

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

Cobertura Geográfica: El Proyecto estaba pensado para ser ejecutado a nivel nacional, cubriendo las zonas de mayor concentración del sector confección y en función de la demanda e interés de los actores locales, a través de la implementación de tres ICC, de los cuáles el primero y fundador estaría en la Ciudad de Quito.

Hasta el momento, se ha implementado el ICCQ, brindando servicios que cubren toda la ciudad de Quito y cercanías y, durante el año 2003, se han realizado contactos con actores de Cuenca, Ambato y Atuntaqui para explorar la posibilidad de la instauración de otros ICCs en dichas zonas, pero los propios actores locales no se han mostrado muy entusiasmados por concretar la posibilidad de otros ICC en sus ciudades, en parte por incertidumbre por el futuro del sector, en parte por el fracaso de iniciativas similares ejecutadas en el pasado inmediato (es el caso de Cuenca) y en parte por temor de perder espacios de influencia (el caso de Ambato en donde hay una Escuela de Confección que fue apoyada por Swisscontact, en donde incluso se ha creado una asociación gremial nueva, cuyos directivos no han mantenido en una posición proactiva hacia el proyecto). A su vez, se debe destacar que las iniciativas por parte del ICCQ no se han detenido, siendo que en la misma fecha en que se realizó la misión, una representante del ICCQ viajó a Cuenca para continuar explorando posibilidades de comenzar con la instauración de un ICC en dicha ciudad, con la colaboración de instituciones interesadas.

Adicionalmente, existe la posibilidad de que el ICCQ extienda su espacio de cobertura hacia otras ciudades, tal como efectivamente ha estado sucediendo (*En el ICCQ se ha atendido a empresas y personas de Ambato, (5 personas en cursos de supervisión), Riobamba (4 en cursos de supervisión, 2 en cursos de operarios), Tulcán (14 en cursos de operarios, 1 en supervisión), Atuntaqui (diagnósticos en 6 empresas). Lo que corresponde aproximadamente a un 10% de los beneficiarios*). De esta forma, la creación de los otros ICC se encuentra en gran medida condicionada a la respuesta de los actores.

Por esto, en cuanto a la cobertura geográfica del Proyecto, se puede decir que si bien hasta el momento ha sido baja, cubriendo principalmente la zona de la ciudad de Quito y una breve porción del interior del país, se planea incrementar la zona de cobertura hacia los polos confeccionistas de país, como son Ambato, Pelileo y/o Cuenca, ya sea a través de la instauración de otros ICCs como a través de la prestación de servicios desde el ICCQ, tal como se está realizando. Por otra parte, y a favor de lo hecho hasta



ahora, se debe decir que es en Quito en donde se encuentra el grueso del aparato productivo del sector confeccionista por lo que la implementación del primer ICC y el fundador de los demás en dicha ciudad no fue desacertada.

Cobertura con Respecto al Grupo Meta (Usuarios): El grupo meta del Proyecto está compuesto por las empresas y trabajadores del sector de la MYPE confeccionista ecuatoriana. El Memorando de Donantes, en el párrafo 2.1 sostiene que *"El sector textil y de confecciones es el segundo sector industrial de Ecuador, representa el 14% del número de empresas, el 12% del empleo, el 8,3% de las exportaciones; y el 20% del producto interno bruto (PIB) manufacturero. Este sector está dominado por empresas de pequeño tamaño, concentradas en la sierra central. Se estima que en esa zona operan unas 5.000 micro y pequeñas empresas de la confección con entre tres y nueve empleados. Además, existen en el área entre 40.000 y 50.000 microempresas de la confección de uno a dos empleados. El mercado nacional e internacional de estas pequeñas empresas confección es potencialmente alto. Debido a la tradición textil de la sierra ecuatoriana, estas empresas podrían ofrecer una mano de obra calificada a bajo costo. Además, su pequeño tamaño les proporciona flexibilidad para responder a pedidos pequeños, urgentes y con cambios permanentes, lo cual es una tendencia creciente entre los compradores."*

De esta forma, se puede decir que, solo en la Sierra Central, existen entre 45.000 y 55.000 micro y pequeñas empresas confeccionistas, y que unas 100.000 personas se desempeñan en dicho sector.

Con esto en mente se puede analizar el nivel de cobertura que planteaba el Proyecto. Así, si pensamos que se ha planteado capacitar a unas 2.440 personas entre operarios, técnicos, ingenieros y supervisores, se está cubriendo, en esta etapa piloto, un número bajo respecto del total del universo, pero que plantea un gran desafío al ICC hacia delante.

Por otra parte, desde el inicio de la ejecución del Proyecto se ha capacitado a un total de 331 personas entre operarios, supervisores y técnicos. Esta baja cobertura actual se explica casi en su totalidad por el hecho de esta actividad recién a comenzado a ejecutarse en todo su potencial desde hace relativamente poco tiempo, pero de la misma manera que se ha indicado anteriormente es interesante el mercado potencial que tiene este servicio.

Desde el punto de vista de las implementaciones, el Proyecto se fijó la meta de implantar 108 estándares internacionales y 20 sistemas de gestión de calidad ISO 9000. CAPEIPI ha manifestado que la cantidad de empresas confeccionistas medianas en Ecuador sería de entre 300 y 550; con estos valores en mente, la implementación de estándares internacionales tendría una cobertura de entre el 20% y el 40%, si se consideran solo las empresas medianas. Tomando en cuenta estos últimos valores, se puede afirmar que el Proyecto, hasta el 31 de Octubre de 2004, ha logrado cubrir aproximadamente entre el 7% y el 15% del universo de MYPEs confeccionistas de mayor tamaño relativo, aquellas en condiciones de implementar estándares internacionales lo que resulta ser un muy buen porcentaje de cobertura.



En lo referente a las actividades del Componente III, el análisis de la cobertura arroja resultados similares a los enunciados para el caso de las implementaciones ya que se preveía la participación de unas 160 empresas en ferias y ruedas de negocios. Al igual que en el caso anterior, suelen ser las MYPES de mayor tamaño relativo las que acceden y están dispuestas e interesadas en participar en este tipo de eventos por lo que calcular un porcentaje de cobertura sobre el universo MYPE relevado en el Memorando de Donantes parece ser una estrategia mejorable. Desde el punto de vista de las actividades ejecutadas, aún no se han iniciado, previéndose que se inicie su ejecución en el próximo año.

Igualmente, se debe destacar que en el diseño del proyecto no se tuvo como referencia principal la cobertura sobre el universo de empresas confeccionistas, sino que se buscó crear una opción que genere un efecto demostración y que en el transcurso del tiempo alcance a la mayoría del sector a través de la implementación de los ICCs y de su establecimiento de largo plazo.

De esta forma, a la hora de evaluar la cobertura con respecto al grupo meta, se deben tener en cuenta dos aspectos (i) la orientación del Proyecto, el cual busca generar un efecto demostración sobre el sector confeccionista y que, por esto, si bien no consigue (por no aspirar a ello) dar cobertura a todo el sector, sienta las bases para que tal cobertura sea proporcionada por el mercado a través del incremento en la demanda que se produciría una vez que se ha tenido experiencia en la adquisición de este tipo de servicios por parte de las empresas; (ii) La instauración del / los ICCs, la cual abarca un horizonte temporal que excede los límites del proyecto, lo que hace que la cobertura sobre el grupo meta se incremente constantemente mientras que los ICCs continúen funcionando, aún cuando el Proyecto haya terminado su plazo de ejecución.

Para concluir, se puede decir que, si bien la cobertura geográfica no sido muy alta, están sentadas las bases y se están iniciando actividades para ampliar dicha cobertura hacia los polos productivos del país como son las ciudades de Cuenca, Ambato y/o Pelileo.

En cuanto a la cobertura del grupo meta, el proyecto se planteo la meta de cubrir una interesante porción del sector confeccionista al planear cubrir alrededor de un 2,50% de los trabajadores del sector entre todos los cursos de capacitación ofrecidos y plantear una cobertura que se podría establecer entre el 5% y el 20%, haciendo estimaciones conservadoras, de las empresas en condiciones de implementar algún tipo de estándar internacional y un porcentaje similar de las empresas interesadas en participar en ferias o ruedas de negocios, por lo que se puede concluir que la cobertura planteada por el Proyecto es satisfactoria. Ahora bien, si se considera que el Proyecto tenía como fin principal generar un efecto demostración, por lo que la cobertura planteada no resultaba prioritaria y que los ICCs continuarán ofreciendo sus servicios una vez que el plazo de ejecución del Proyecto finalice, las perspectivas de cobertura sobre el grupo meta son muy prometedoras.

Ahora bien, es necesario aclarar que la cobertura planteada aún está por materializarse porque, hasta el momento, se han realizado en casi su totalidad las



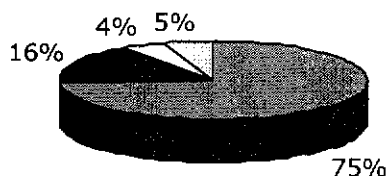
tareas de diseño, constitución y establecimiento del ICC y selección, capacitación y lanzamiento del grupo líder, quedando para el futuro, también casi en su totalidad, la ejecución de las actividades directas del ICCQ y del grupo líder, como son los cursos de capacitación, la implementaciones y la organización de los eventos.

Focalización

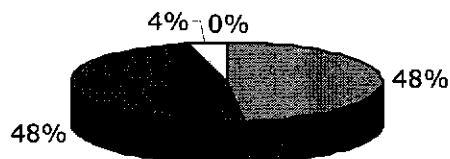
Con respecto a los Servicios ofrecidos en el marco del Proyecto, la demanda se ha focalizado fuertemente en:

- (i) **Los Cursos de Supervisores.** Inicialmente, del total de personas a capacitar en el Componente I (2.440), se había previsto que el 1.800 (73,77%) lo hagan como Operarios, 400 (16,39%) como Supervisores, 108 (4,43%) como Instructores y 132 (5,41%) como Técnicos. En la actualidad, del total de personas capacitadas, 331, 159 (48,04%) son operarios, 158 (47,73%) son Supervisores y 14 (4,23) Instructores. El alto interés mostrado en este tipo de cursos se debe a que los empresarios reconocen que lo más importante es capacitar los mandos medios en la empresa como una forma de iniciar la cultura de calidad desde arriba y hacerla llegar hasta abajo. Este hecho está íntimamente relacionado con la forma en que eran designados los supervisores en la industria confeccionista, tal cual lo manifestaron los propios empresarios y gente relacionada con el sector, dentro de la empresa se suele ascender a supervisor al operario de mejores cualidades, lo que hace que, por un lado, se pierda un excelente operario y, por otro, se designa a una persona que, si bien tiene una amplia práctica y capacidades, no siempre resulta el más adecuado para ejercer como supervisor ya que las cualidades requeridas para este puesto difieren mucho de las requeridas para lo operarios. A partir de la participación del ICCQ ofreciendo cursos de supervisores, con una metodología probada internacionalmente y proveyendo herramientas complejas y precisas de análisis a los alumnos, los empresarios rápidamente reconocieron la importancia de este tipo de formación, volcándose hacia este tipo de cursos. Igualmente, como ya se dijo, se debe resaltar que la capacitación de los supervisores también se ve como el inicio de una política de capacitación continúa del personal de la empresa por lo que debe esperarse para un futuro, cuando los supervisores ya estén capacitados, un afluente mayor de operario a la capacitación.

% Previsto de Asistencia a Capacitación



% Efectivo de Asistencia a Capacitación



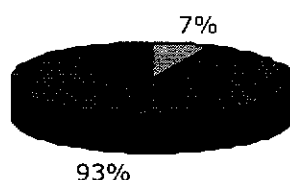
■ Operarios ■ Supervisores □ Instructores □ Técnicos

■ Operarios ■ Supervisores □ Instructores □ Técnicos



En cuanto a la focalización sobre un grupo específico de usuarios, el hallazgo más importante es que, debido a los requerimientos específicos del trabajo de operarios, la demanda de cursos de capacitación se concentró fuertemente en mujeres. Como es sabido, el trabajo de un operario de la industria confeccionista se suele reducir a una jornada completa de actividades en una maquina de coser y, tal como se pudo constatar durante las visitas a empresas del sector, parece ser que un gran porcentaje de los operarios son mujeres, y muy jóvenes. Por esto mismo, los cursos de operarios fueron tomados mayoritariamente por mujeres, por ser quienes pueden acceder este tipo de trabajo, si es que están desempleadas y por componer casi la totalidad del plantel de operario de la empresa, en el caso de los cursos de reentrenamiento, con relativamente poca experiencia en la industria confeccionista.

% de Asistentes a Cursos de Operario por Género



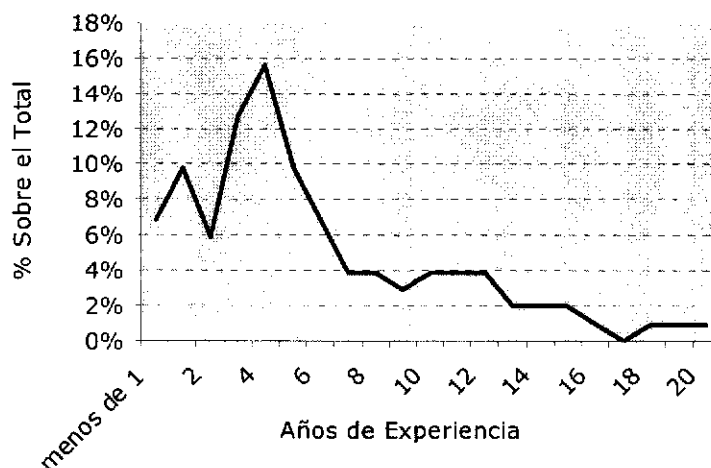
■ Hombres ■ Mujeres

% de Asistentes a Cursos de Supervisor por Género



■ Hombres ■ Mujeres

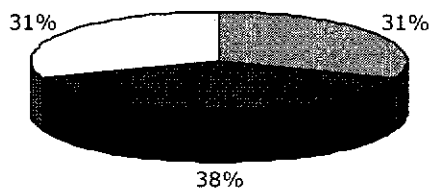
% de Personas que Tomaron Cursos en el ICC por Años de Experiencia





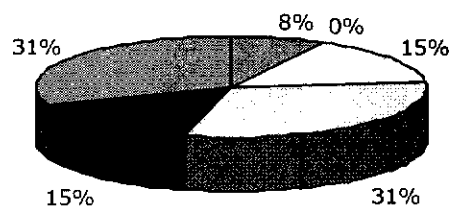
En cuanto a las empresas, la demanda se focalizó en MYPEs de mayor tamaño relativo, con mayor experiencia en la industria, es decir, las de mayor antigüedad, en algunos casos, con experiencia en la exportación, simplemente por el hecho de que los servicios que brinda el ICCQ, por sus características, ofrecen mayores oportunidades de ser aprovechados por las empresas más grandes y porque, al iniciar la ejecución de actividades, se observó que había una mejor respuesta por parte de este tipo de empresas, por lo que, de acuerdo con el organismo financiador, se decidió trabajar con ellas. En próximas secciones se tratará el tema de las características de los servicios ofrecidos por el ICCQ, pero solo para ubicar la situación sería necesario decir que, una microempresa de subsistencia, primero, no suele tener interés ni capacidad para implementar un estándar de gestión internacional, segundo, un microempresario de este tipo no puede aprovechar un curso como los que se dictan en el ICC, por ser que están enfocados desde una perspectiva empresarial: Un curso de supervisor carece de importancia para una empresa en donde se desempeñan el dueño y sus familiares directos. Además este tipo de empresarios requiere cursos enfocados desde una perspectiva artesanal, personalizada, más que cursos estandarizados de producción aplicables a las cadenas tipo fordistas presentes en la industria confeccionista ecuatoriana.

% de Empresas que Accedieron al ICC por Antigüedad (Años)



■ menos de 10 ■ 10 a 19 □ 20 o mas

% de Empresas que Accedieron al ICC por Nivel de Empleo

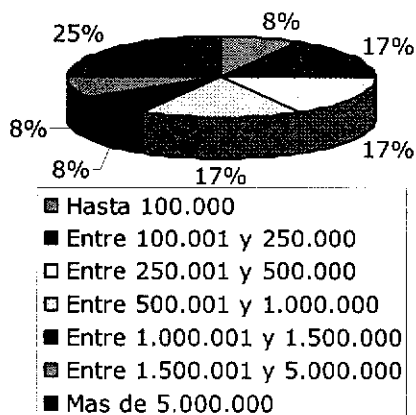


■ Entre 1 y 5 ■ Entre 6 y 10 □ Entre 11 y 25
□ Entre 26 y 50 ■ Entre 51 y 100 ■ Mas de 100

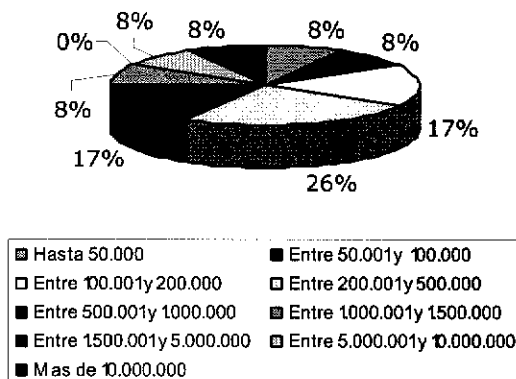
Otro dato a destacar es que el 70% de las empresas encuestadas que accedieron a los servicios del ICCQ ya había contratado asesorías con anterioridad, abonando entre US\$ 1.000 y US\$ 15.000 aproximadamente por los servicios contratados. Además, casi el 40% de las empresas encuestadas ya había accedido a otro tipo de Proyectos, por lo que se puede decir que las empresas usuarias del Proyecto de Incremento de la Competitividad de las Confeccionistas son empresas con experiencia en la participación de este tipo de iniciativas y empresas con experiencia en la contratación del tipo de servicios que brinda el ICC.



% de Empresas que Accedieron al ICC por Nivel de Ventas Anuales (US\$)



% de Empresas que Accedieron al ICC por Nivel de Activos (US\$)



A modo de conclusión de esta sección se debe decir que el Proyecto, por el tipo de servicios que brinda, se ha focalizado en MYPEs de mayor tamaño relativo, con experiencia previa en la contratación de este tipo de servicios, y que éstas han optado por capacitar a su personal principalmente como supervisores, como forma de introducirse en los sistemas de gestión de calidad y para implementar una nueva cultura productiva, basada en capacidades objetivas y métodos de producción competitivos a nivel internacional.

No obstante, debería hacerse hincapié en la llegada del Proyecto a, (i) empresas de menor tamaño, a través del dictado de cursos basados en competencias laborales, adecuados a sus necesidades específicas y la ejecución de asesoría o seminarios puntuales, que aborden problemáticas específicas de este tipo de empresas, (ii) Personas con interés en capacitarse como operarios, especialmente desocupadas, adecuando la metodología de capacitación de forma de maximizar las probabilidades de conseguir empleo en el sector.

Es de vital importancia para el proyecto controlar la focalización del mismo dentro del grupo meta establecido en el Convenio de Cooperación Técnica. El hecho de que a la hora de lanzar el ICCQ se hayan acercado las empresas de mayor tamaño relativo, ha permitido sumar experiencia, sobre todo en el grupo líder, y hacerse conocer entre las empresas de punta del sector. Se debería buscar cargar el 100% de los costos de los servicios a estas empresas, y otras fuentes existentes en el país, y focalizar los subsidios directos del BID / FOMIN en la experimentación y acercamiento al grupo meta establecido para el Programa.

Uno de los aspectos de este Programa que puede contribuir a la ampliación hacia nuevos servicios y/o usuarios es la concertación público-privada que existe en su dirección, lo que favorece la representación de los diferentes actores económicos y

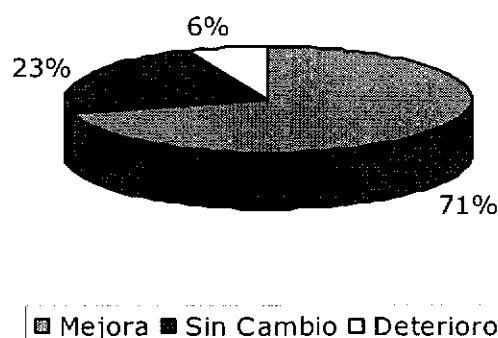


sectores sociales, minimizando las posibilidades de que el Programa se focalice y democratizando los procesos decisorios.

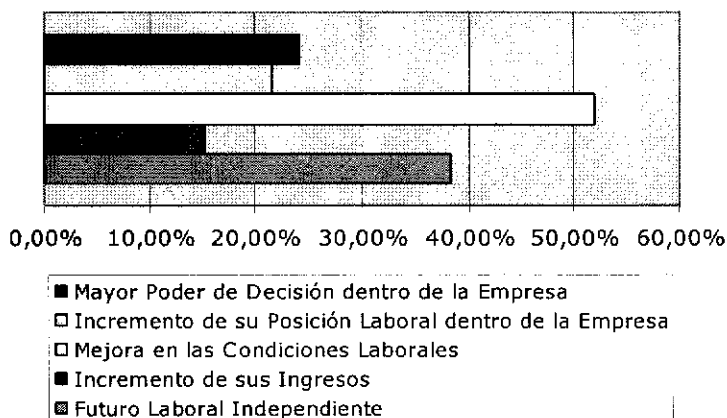
Impacto

Respecto de la opinión de las personas asistentes a las actividades de capacitación, se ha aplicado una encuesta a 112 de ellas, de la que se desprende que, gracias a la capacitación recibida a través del grupo líder, en el ICC o en la empresa, más del 70% ha mejorado su situación laboral y más del 20% no ha percibido cambios en la misma.

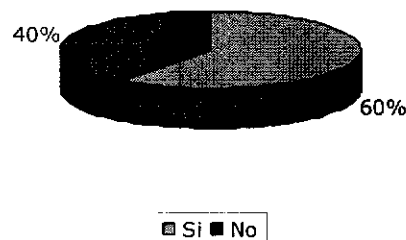
Evolución de la Situación Laboral luego de la Capacitación



Beneficios de la Capacitación



% de Concreción de Beneficios



Por otra parte, más del 50% de los encuestados manifestó que la capacitación lo benefició al mejorar su condición laboral y casi un 40% al abrirle la posibilidad de tener un futuro laboral independiente, no obstante, se debe destacar que solo el 20% de los



encuestados manifestó que la capacitación le trajo como consecuencia un incremento en sus ingresos. En cuanto a la concreción de los beneficios esperados de la capacitación, más del 60% de los encuestados sostiene que al menos se ha materializado uno de los beneficios esperados.

A su vez, del seguimiento realizado por el mismo ICCQ e INSOTEC, se ha relevado que, hasta el momento se han generado 39 empleos a partir de la capacitación de operarios y 6 empleos a partir de la capacitación de supervisores, por otra parte, se han consolidado 70 empleos a partir de los cursos de operarios y 101 gracias a los cursos de supervisores, entendiendo la consolidación de un puesto de trabajo como la disminución de las probabilidades de ser despedido, para alguien que ya trabaja en la empresa. Ambos hechos implican un fuerte impacto, si consideramos que un alto porcentaje de los cursos de operarios son de reentrenamiento (alrededor del 45% de quienes toman un curso de operario son empleados de una empresa confeccionista), el hecho de haber conseguido que 39 personas ingresen a la actividad laboral a partir de la capacitación implica que alrededor del 45% de los desocupados que toman cursos de operarios en el ICCQ consiguen un empleo en el sector confeccionista. Este porcentaje se incrementa hasta casi el 55% si consideramos un seguimiento que ha hecho INSOTEC, adicional al anterior, en donde se entrevistó telefónicamente a 50 operarios, hallándose que 16 se encontraban trabajando en el sector de la confección, 14 se encontraban sin trabajo y sin poder ubicar a los restantes; lo que implica que, de los realmente entrevistados, casi el 55% tiene un puesto de trabajo en una empresa confeccionista.

Además, más del 90% de quienes toman un curso de operario estando trabajando en una empresa, logran consolidar su puesto de trabajo. Ambos hechos nos indican que el impacto del Proyecto a nivel de operarios es muy alto, por un lado al posibilitarles a los desocupados insertarse en el mercado laboral y por otro, al consolidar los puestos de trabajo de los ocupados.

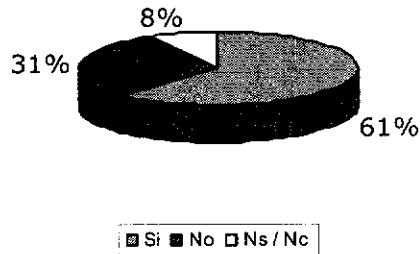
De las encuestas aplicadas a lo empresarios del sector (13 encuestas), que participaron del Proyecto, se desprende que el 70% de ellos tiene, al menos, un alto grado de satisfacción general con los servicios del Proyecto, que más del 80% tiene al menos un alto grado de satisfacción con el papel que juega el ICCQ en el sector confeccionista y que más del 80% sostiene que la capacidad de los asesores del ICCQ es alta, se debe destacar que esta aceptación general de los empresarios respecto al ICCQ y al grupo líder se pudo ratificar durante la misión, en las entrevistas mantenidas.

Además, el 30% de los encuestados manifestó que gracias al Proyecto, incrementó su nivel de conocimiento respecto a los estándares internacionales, casi un 50% que estaría dispuesto a continuar utilizando los servicios del Proyecto si el nivel de Subsidio disminuye y más del 60% que estaría dispuesto a contratar asesoría de forma independiente en el futuro, es decir, afrontando al totalidad de los costos que esta asesoría implique. Estos hechos, indican de forma indirecta, que el Proyecto ha tenido un impacto positivo sobre el sector empresarial.

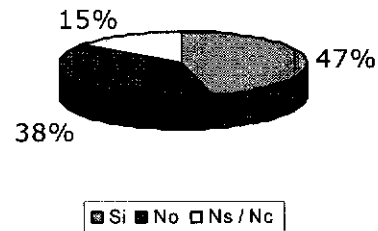


Evaluación Intermedia: Proyecto de Fortalecimiento de la Competitividad de la Micro y Pequeña Empresa Confeccionista.

Disponibilidad a Contratar Asesoría de Forma Independiente

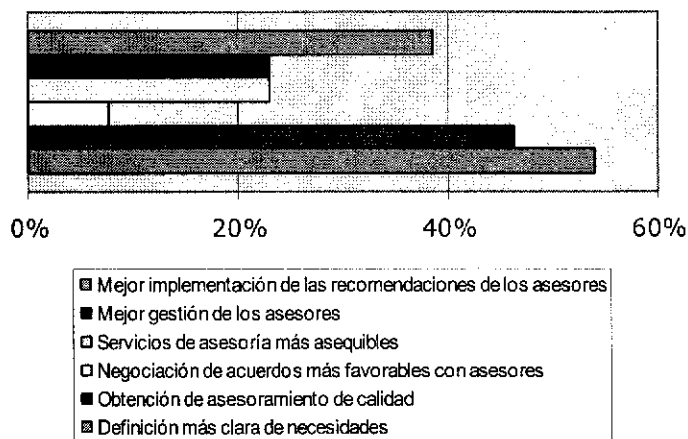


Disponibilidad a Continuar Utilizando el Proyecto si Disminuye el Nivel de Subsidio

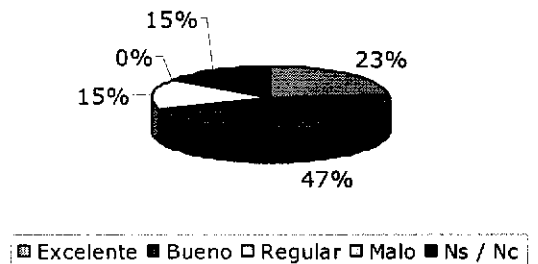


Desde el punto de vista de los impactos directos del Proyecto, casi el 70% de los empresarios manifestó que el impacto del Proyecto sobre su empresa fue entre bueno y excelente y que la participación les ha permitido definir más claramente sus necesidades a casi un 55% de los empresarios, que les permitió obtener asesoramiento de calidad a más del 45% de ellos y que les facilitó implementar mejor las recomendaciones de los asesores a casi el 40% de ellos.

Beneficios, para los Empresarios, de Participar en el Proyecto



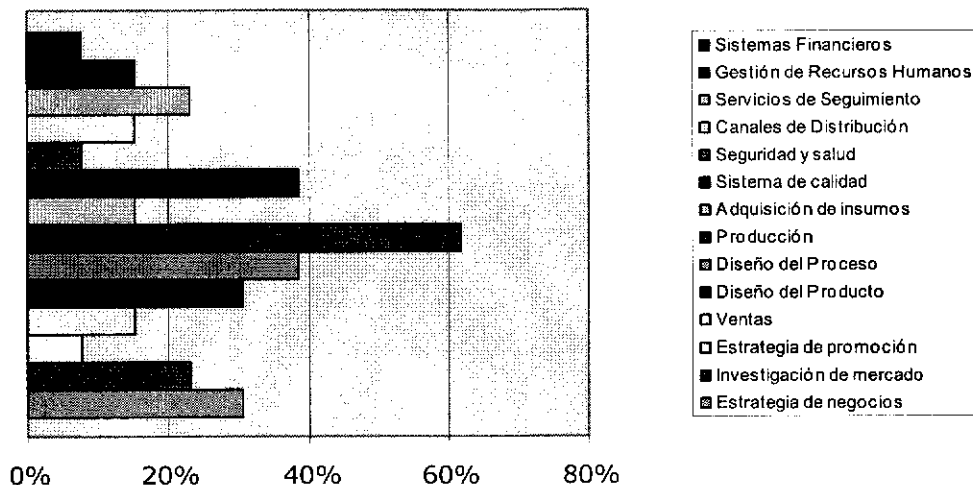
Impacto del Programa sobre la Empresa



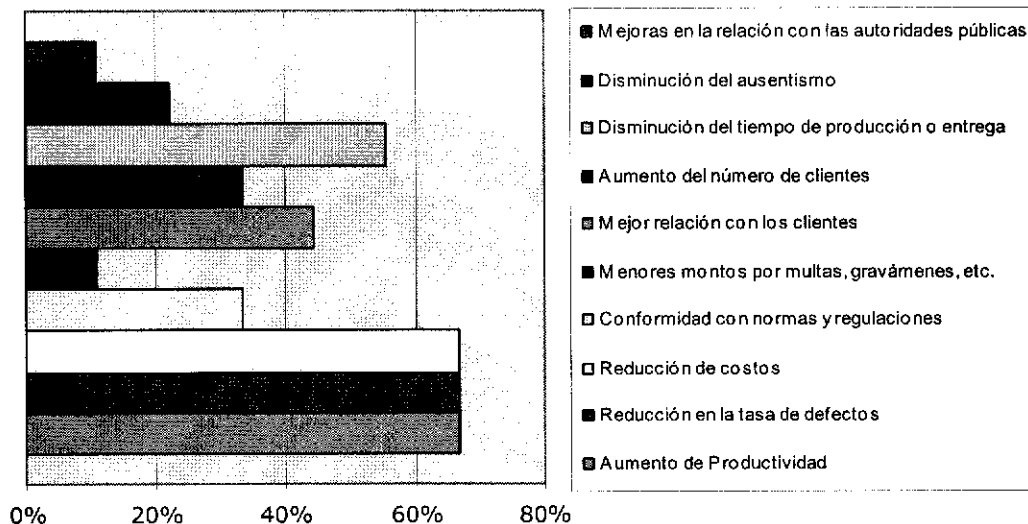
Casi el 70% de los empresario sostiene que, debido a las recomendaciones de los asesores, implementó algún tipo de cambio en su empresa, siendo los principales en la producción (más del 60% del total de las empresas), en el diseño de procesos y en el sistema de calidad (casi un 40% del total de empresas en cada caso) y en el diseño del productos y en la estrategia de negocios (un 30% en cada caso).



Cambios en la Empresa debido al Asesoramiento del ICC



Impactos de los Cambios, sobre la Empresa



A su vez, los cambios enunciados tuvieron diversos impactos en opinión de los empresarios, así, de los empresarios que manifestaron haber implementado algún cambio, casi el 70% manifestó que impactaron incrementado la productividad, reduciendo la tasa de defectos y disminuyendo los costos, casi un 45% sostiene que mejoraron su relación con el cliente y algo más del 30% sostienen que incrementaron su número de clientes y permitieron que la empresa se adecue más a las normas y regulaciones.



A modo de conclusión se puede decir que el impacto del Proyecto, aún cuando se ejecutaron relativamente pocas actividades en el sector confeccionista, ha sido muy alto desde ambos lados del mercado. Desde el punto de vista de los trabajadores, los servicios del Proyecto les han permitido conseguir empleo a un alto porcentaje de los desempleados que tomaron un curso de capacitación y les permitieron consolidar su trabajo a un alto porcentaje de operarios y supervisores ya contratados, además de acarrearles otros beneficios como ser la posibilidad de un futuro laboral independiente o la mejora en las condiciones laborales.

Desde el lado de los empresarios, los servicios del Proyecto les permitieron acceder a una serie de beneficios como con el incremento de la productividad, la reducción de la tasa de defectos y la reducción de los costos.

Adicionalmente, el Proyecto ha tenido un gran impacto a nivel de mercado al permitirles el acceso a los empresarios a asesoramiento y capacitación específica de su sector y de calidad probada internacionalmente, lo que incrementa la confianza de éstos en los servicios prestados por el ICCQ y permite sentar las bases para la futura formación de un mercado más amplio de servicios para las empresas del sector confeccionista y un mercado más puro, con menor intervención de los subsidios.

Eficiencia

Eficiencia Interna

Para analizar la eficiencia interna se debe comenzar por decir que el ICCQ ofrece una variada gama de servicios que pueden englobarse en dos grandes categorías:

1. Cursos de capacitación y certificación de competencias laborales, e
2. Implementación de estándares internacionales y normas ISO.

Los **Cursos de Capacitación** son de diverso tipo, actualmente el ICCQ está dictando los siguientes cursos, con las modalidades descriptas:

- a. **Curso de Operario:** Está orientado a personas desocupadas, con interés en ingresar en el sector confeccionista, este curso se estructura sobre tres fases, la primera, de 90 horas, es de destreza y conocimientos, la segunda, también de 90 horas, involucra la realización de ejercicios prácticos generales y específicos y la tercera fase, de 120 horas, se ejecuta en la planta, simulando las condiciones de trabajo. Este tipo de curso tiene una duración total de 300 horas y un costo de US\$ 300, el cual es subsidiado en un 60% por el Proyecto, por lo que el costo efectivo para el participante es de US\$ 120. No obstante, debido a la crítica situación de los desocupados ecuatorianos y a la falta de asistencia que sufren, el ICCQ realizó promociones de estos cursos, en donde el interesado finalmente abonaba US\$ 40 en concepto de su aporte.



- b. **Curso de Reentrenamiento de Operarios:** Está orientado a personas que trabajan en una empresa confeccionista y requieren mejorar sus capacidades para incrementar su productividad. Este curso tiene una duración total de 80 horas y un costo de US\$ 250, el cual se distribuye de la siguiente forma: si el empresario tiene acceso a los beneficios del CNCF, el ICCQ se hace cargo de US\$ 40, y el empresario de los restantes US\$ 210, de los cuales US\$ 10 corresponden a aporte propio del empresario y el resto al aporte del CNCF. Si el empresario no tiene acceso al CNCF, el ICCQ subsidia en el 55% (US\$ 137,50) del costo total del curso y el empresario paga el restante 45% (US\$ 112,50).
- c. **Curso de Supervisores:** Está orientado a personas que se desempeñan en mandos medios en una empresa confeccionista y necesitan adquirir metodologías y técnicas más objetivas y formales para el desarrollo de sus actividades. Este curso se estructura en dos partes, un curso Básico y un curso Avanzado, según el grado de complejidad de las herramientas a utilizar. Cada uno tiene una duración total de 48 hs. y un costo de US\$ 350, costo que, similar al caso anterior, se distribuye de forma diferente según exista o no participación del CNCF. Es necesario resaltar que, para el caso de los supervisores, los empresarios en casi la totalidad de las oportunidades suelen tener acceso a los beneficios del CNCF, por lo que, el ICCQ se hace cargo de US\$ 60, y el empresario de los restantes US\$ 290, de los cuales US\$ 10 corresponden a aporte propio del empresario y el resto al aporte del CNCF. Si el interesado en tomar un curso de supervisor es una persona que no asiste al ICCQ por parte de una empresa, entonces el costo del curso se establece en US\$ 225, de los cuales, US\$ 135 corresponden al subsidio del ICCQ y los restantes US\$ 90 al aporte de la persona.
- d. **Diagnósticos:** El Servicios de Diagnóstico brindado por el ICCQ subsidiado en un 100% como estrategia de (i) demostración de las capacidades del grupo líder, (ii) demostración de las necesidades de la empresa (iii) capacitación de clientes para las asesorías. De esta forma, al brindar este servicio el ICCQ logra introducirse en la empresa, demostrar los conocimientos de los integrantes del grupo líder, detectar las necesidades de la empresa y plantear un Plan de Asesoría destinado a salvar las necesidades detectadas.
- e. **Asesorías:** Las Asesorías surgen del Plan de Asesoría realizado en la etapa de Diagnóstico por lo que no son tan fácilmente parametrizables como el caso de los cursos, pero, básicamente, se puede decir que el ICCQ fija el precio de la asesoría en valores entre US\$ 7 y US\$ 8 por hora (a excepción de algunos casos especiales), de los cuales se subsidia entre el 25% y 30% (entre US\$ 1,75 y US\$ 2,40 según el caso) y el empresario paga el resto.

Es necesario resaltar que la capacitación, tal como la ejecuta el ICCQ, implica una certificación de competencias laborales ya que, al interesado se le realiza una prueba, con la utilización de parámetros objetivamente cuantificables, de su estado inicial de eficiencia, previo a su participación en el curso, en donde se determina su nivel y los puntos donde requiere mayor práctica o capacitación. Una vez finalizado el curso, se le realiza nuevamente la prueba, determinando su nivel final y su grado de crecimiento.



Evaluación Intermedia: Proyecto de Fortalecimiento de la Competitividad de la Micro y Pequeña Empresa Confeccionista.

Sobre esta base se le presentan los resultados a la empresa de la cual proviene la persona o a la empresa interesada en contratarla.

Ahora bien, se han capacitado hasta el momento 158 operarios, 159 supervisores y 14 instructores. De los 158 operarios, 87 son operarios nuevos (casi el 55%) mientras que el resto son operarios que trabajan en empresas confeccionistas y que tomaron cursos de reentrenamiento. De esta forma se puede saber que se han dictado un total de 26.100 horas de curso de capacitación de operarios, unas 5.760 horas de curso de reentrenamiento de operarios y unas 15.168 horas de cursos para supervisores, lo que resulta en un total general de unas 47.028 horas de cursos en total.

El precio por hora de la capacitación fijado por el ICC es de US\$ 1 para los cursos de operarios, de US\$ 3,125 para los cursos de Reentrenamiento y de US\$ 7,30 o de US\$ 4,70 para los cursos de supervisores, mientras que el costo por hora de la asesoría se ubica entre US\$ 7 y US\$ 8. Pero el precio efectivo que debe pagar el empresario o el participante está entre US\$ 0,12 y US\$ 0,20 por hora de capacitación si tiene acceso al financiamiento del Consejo Nacional de Capacitación y Formación Profesional -CNCF-, entre US\$ 1,40 y US\$ 1,90 si no posee acceso a la CNCF y entre US\$ 4,60 y US\$ 6,25 para el caso de las asesorías

| COSTO POR HORA DE CADA ACTIVIDAD DEL ICC (US\$) | | | | | |
|---|--------------------------|-------------|-------------|-------|--------------------------------|
| | | Costo Total | Subsidio | CNCF | Costo Efectivo p/ Participante |
| Operarios | | 1,000 | 0,860 | - | 0,130 |
| | Reentrenamiento Con CNCF | 3,125 | 0,500 | 2,500 | 0,125 |
| | Sin CNCF | 3,125 | 1,719 | - | 1,406 |
| Supervisores | Con CNCF | 7,291 | 1,250 | 5,833 | 0,208 |
| | Sin CNCF | 4,687 | 2,812 | - | 1,875 |
| Asesoría | | 7 a 8 | 1,75 a 2,40 | - | 4,6 a 6,25 |

Según estándares internacionales, el costo por hora participante de la capacitación debería ubicarse entre US\$ 1 y US\$ 2, por lo que el perfil que muestra la estructura de precios impuesta por el ICCQ se asemeja bastante a la que tendría un oferente discriminador de precios, en donde se cobra más a quien puede pagar más, por el mismo producto. Por otra parte, los estándares internacionales indican que el precio por hora consultor para este tipo de asesorías se ubica entre los US\$ 15 y US\$ 20, según las particularidades de cada país.

Con esta política de precios, el ICCQ está favoreciendo más a los operarios desocupados, a los empresarios que no tienen la posibilidad de acceder al CNCF y a los empresarios interesados en acceder a consultorías y está cobrándole relativamente más a los empresarios que acceden al CNCF. Se dice que está favoreciendo a los empresarios que no acceden al CNCF porque, si bien éstos deben abonar un precio más alto, el subsidio brindado es mayor al que se le da al empresario que accede al CNCF, más que nada porque el mismo CNCF otorga un subsidio. Además, la estrategia de fijación de precio de la hora consultor para asesoría por debajo de los estándares



internacionales responde a dos hechos (i) la etapa en que se encuentra el Proyecto, en donde se intenta favorecer más la llegada del ICCQ a las empresas que la obtención de beneficios económicos, y (ii) al hecho de que el grupo líder, por haber concluido recientemente su capacitación, todavía no cuenta con un nivel de experiencia tal que permita incrementar las tarifas.

Otro factor a tener en cuenta al analizar la eficiencia interna es la distribución interna de las tareas y el régimen de retribuciones. En las entrevistas mantenidas con cada uno de los integrantes del grupo líder se relevó que la gran mayoría de ellos no se siente completamente conforme con el sistema de retribuciones. La mayoría considera que no es justo que el salario sea fijo mientras que distribución de actividades es desigual, en cantidad de horas y en complejidad de las tareas. A su vez, desde hace unos meses, según lo manifestado en las mismas entrevistas, se suspendieron las reuniones periódicas que se realizaban entre el grupo líder y el gerente del Proyecto, ámbito en el cual podían manifestar sus inquietudes. Igualmente es necesario aclarar que la suspensión de las reuniones se debe al hecho de que desde hace poco tiempo, cuando el grupo líder completó su formación y se lanzó la mercado a tiempo completo, la organización de las reuniones fue una tarea cada vez más compleja debido a que las actividades del grupo líder las ejercen cada uno de sus integrantes por separado en diferentes sectores de la ciudad, y que por las propias características de la ciudad de Quito, el traslado desde un extremo al otro puede demorar mucho tiempo..

No obstante, en orden de incrementar la eficiencia interna se debería evaluar la posibilidad de reanudar las reuniones periódicas para:

1. Transmitirles mayor información relevante del Proyecto o del sector en orden de motivarlos adecuadamente,
2. Que sirva de medio de expresión de los integrantes del grupo líder, de sus inquietudes y como medio mismo de generación de soluciones consensuadas (salario por rendimiento, etc.).
3. Propiciar la retroalimentación entre los mismos integrantes del grupo líder respecto a conocimientos específicos de uno o más de ellos y que pueden resultar de utilidad para el resto, y
4. Discutir y canalizar conjuntamente las iniciativas personales como iniciativas del ICCQ.

Ahora bien, si calculamos el Coeficiente de Gastos Operativos ($CGO = \text{Gasto operativo por servicios prestados} / \text{Número de clientes atendidos}$), los resultados nos indican que se ha superado la previsión inicial, pero esto se debe al hecho de que el CGO se calcula sobre todos los desembolsos del componente, sin considerar que allí existen gastos tales como la adquisición de maquinaria o la asesoría para implementación que son desembolsos que se realizan una vez al inicio de la ejecución (algo equivalente a un costo fijo en teoría microeconómica) y que son montos que, ha medida que aumente el número de casos atendidos, ya sean personas capacitadas o implantaciones se irán licuando y, por ende, el CGO tenderá a su valor previsto.



Evaluación Intermedia: Proyecto de Fortalecimiento de la Competitividad de la Micro y Pequeña Empresa Confeccionista.

| EFICIENCIA COMPONENTE I | | | | | | |
|--------------------------------|---------------------|--------------------------------------|---------------------|--------------------|------------------------------|---------------------|
| | Meta (cant.) | Presupuesto Componente (US\$) | CGO Previsto | Capacitados | Presupuesto Ejecutado | CGO Efectivo |
| Personas a Capacitar | 2.440,00 | 571.000,00 | 234,02 | 331 | 305.917,00 | 924,22 |

| EFICIENCIA COMPONENTE II | | | | | | |
|----------------------------------|---------------------|--------------------------------------|---------------------|----------------------|------------------------------|---------------------|
| | Meta (cant.) | Presupuesto Componente (US\$) | CGO Previsto | Implementados | Presupuesto Ejecutado | CGO Efectivo |
| Implantaciones a Realizar | 128,00 | 172.000,00 | 1.343,75 | 43 | 71.548,00 | 1.663,91 |

Para mejorar el cálculo del CGO también se calculó utilizando el presupuesto y el ejecutado a nivel de actividades del Componente, utilizando los montos de la Actividad 3. Capacitación del Componente I y la Actividad 1. Servicios de Consultoría y Asistencia Técnica del Componente II.

| EFICIENCIA COMPONENTE I | | | | | | |
|--------------------------------|---------------------|---------------------------------------|---------------------|--------------------|------------------------------|---------------------|
| | Meta (cant.) | Presupuesto Actividades (US\$) | CGO Previsto | Capacitados | Presupuesto Ejecutado | CGO Efectivo |
| Personas a Capacitar | 2.440,00 | 265.000,00 | 108,61 | 331 | 62.527,21 | 188,90 |

| EFICIENCIA COMPONENTE II | | | | | | |
|----------------------------------|---------------------|-------------------------------------|---------------------|----------------------|------------------------------|---------------------|
| | Meta (cant.) | Presupuesto Actividad (US\$) | CGO Previsto | Implementados | Presupuesto Ejecutado | CGO Efectivo |
| Implantaciones a Realizar | 128,00 | 142.000,00 | 1.109,38 | 43 | 66.974,50 | 1.557,55 |

Los CGOs obtenidos de esta forma aún presentan diferencias importantes respecto a los previstos, aunque se debe destacar que el CGO del Componente I reduce notablemente la brecha entre el previsto y el real: Calculado sobre el total del Componente, la brecha entre el CGO real y el previsto resulta ser de casi el 300% de este último, mientras que si se realiza el cálculo sobre el monto de la actividad, la brecha es de algo más del 70% del CGO previsto. Por otra parte, el CGO del Componente III incrementa la brecha de casi un 25% del CGO previsto a un 40%, al calcularlo sobre el monto total del componente y el monto total de la actividad.

Ambos hechos se pueden explicar en gran medida por la estrategia de precios que está utilizando el ICCQ. Con respecto al Componente II, que el CGO correspondiente a implementaciones de un valor tan alto se puede deber a que, por un lado, se están subsidiando completamente los Diagnósticos por los motivos ya comentados y, por



Evaluación Intermedia: Proyecto de Fortalecimiento de la Competitividad de la Micro y Pequeña Empresa Confeccionista.

otro, se está cobrando un precio bajo por los servicios de asesoría, también por las razones ya comentadas. *1/02*

Los CGOs obtenidos a nivel de rubro de cada actividad son los siguientes:

| EFICIENCIA COMPONENTE I | | | | | | |
|--------------------------------|---------------------|---------------------------------|---------------------|--------------------|------------------------------|---------------------|
| | Meta (cant.) | Presupuesto Rubro (US\$) | CGO Previsto | Capacitados | Presupuesto Ejecutado | CGO Efectivo |
| Operarios | 1.800,00 | 170.200,00 | 94,56 | 159 | 14.795,00 | 93,05 |
| Supervisores | 400,00 | 27.980,00 | 69,95 | 158 | 17.120,00 | 108,35 |
| Instructores | 108,00 | 8.720,00 | 80,74 | 14 | 7.900,00 | 564,29 |
| Técnicos | 132,00 | 13.300,00 | 100,76 | 0 | 0,00 | 0,00 |

| EFICIENCIA COMPONENTE II | | | | | | |
|-----------------------------------|---------------------|---------------------------------|---------------------|----------------------|------------------------------|---------------------|
| | Meta (cant.) | Presupuesto Rubro (US\$) | CGO Previsto | Implementados | Presupuesto Ejecutado | CGO Efectivo |
| Estándares Internacionales | 108,00 | 46.000,00 | 425,93 | 43 | 15.293,00 | 355,65 |
| ISO 9000 | 20,00 | 40.000,00 | 2.000,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |

De esta forma, se puede observar que el CGO correspondiente a la capacitación de operarios se aproxima mucho al CGO previsto inicialmente, lo que es un buen indicador de la buena planificación del Proyecto y de la eficiencia alcanzada en esta actividad. El CGO correspondiente de los cursos de supervisores ha sido casi un 55% mayor al previsto, lo que se debe principalmente a que los cursos se ejecutaron de una forma diferente a la prevista, inicialmente se pensaba ejecutarlo en la forma de un solo curso, pero debido a la capacidad previa que requerían los cursos, a la cantidad de conocimientos que se transmitía en ellos y a las disponibilidades de tiempo de quienes los tomarían, se ejecutaron de la forma antes enunciada, en dos módulos, uno básico y otro avanzado, lo que implica un incremento de los costos de prestación de dichos servicios. El último CGO correspondiente el Componente I muestra un incremento sustancial de lo previsto en la planificación del Proyecto, que se explica principalmente porque se han capacitado solo los instructores del ICCQ y en este rubro se han incluido todos los costos fijos que esto implica, y que en la capacitación de los demás instructores no se repetirán, lo que hará que, una vez que se capaciten más instructores, el CGO se vaya adecuando paulatinamente a lo previsto.

Con respecto al Componente II, por no haberse ejecutado aún asesorías para la implementación de ISO 9000, solo se puede calcular el CGO correspondiente a las asesorías para la implementación de estándares mundiales de la confección, en el cual se observa que, a diferencia de los CGOs calculados con los montos del Componente y de la Actividad, el efectivo ha sido menor al previsto, lo que se debe a la alta capacidad del grupo líder a un eficiente manejo de los recursos disponibles.



Eficiencia Externa

La eficiencia externa es el estudio de qué tanto y qué tan bien ha logrado, a nivel de mercado, los objetivos propuestos.

Como ya se mencionó, alrededor del 55% de los desocupados que toman cursos de operarios en el ICCQ consiguen un empleo en el sector confeccionista y aproximadamente el 90% de quienes toman un curso de operario estando trabajando en una empresa, logran consolidar su puesto de trabajo. Estos indicadores señalan que la eficiencia externa de la capacitación resulta muy alta, no obstante, según se relevó en las entrevistas mantenidas con los empresarios del sector, si bien se sienten dispuestos y atraídos a contratar desocupados que han recibido capacitación y se han certificado en el ICCQ, su experiencia en este tipo de casos no siempre ha resultado buena ya que estas personas en algunas ocasiones, según opinión de los empresarios, terminan por abandonar el trabajo o no alcanzar los niveles de productividad mínimos requeridos.

Más específicamente, según opinión de los empresarios y de lo relevado en las evaluaciones de certificación final de los cursos, los operarios nuevos terminan su capacitación con un nivel de eficiencia de entre el 35% y 50%. Comparado con el nivel de un desocupado sin capacitación, este nivel de eficiencia resulta atractivo para los empresarios y, en general, contratan a este tipo de personas, esperando que en poco tiempo (unas tres o cuatro semanas, según lo manifiestan los empresarios) alcancen los niveles mínimos exigidos en la empresa, los cuales rondan, según la empresa, los valores entre el 75% y el 90%. Pero el desempeño de estas personas resulta diferente, en algunos casos no terminan de adaptarse a una o más de las condiciones impuestas a los operarios de la industria confeccionista y, o bien no alcanzan nunca los niveles requeridos de productividad o optan por renunciar, provocando la pérdida de la inversión del empresario, de ellos mismos y del ICC.

Por esto, entre el sector empresarial parece haber consenso al recomendar que la metodología de capacitación se vuelva paulatinamente más parecida a las condiciones reales de trabajo en la industria, lo que evitaría la deserción de los trabajadores y permitiría incrementar su productividad hasta los valores requeridos. Otra recomendación adicional es que se revisen los métodos de selección de los participantes, estableciendo pauta para que tomen el curso aquellas personas que son más buscadas en la industria de la confección, de esta forma se evitaría que el Proyecto y el mismo aspirante derrochen recursos económicos y tiempo en algo que tiene poca probabilidad de funcionar.

La eficiencia externa en los cursos de reentrenamiento de operarios y de supervisores es notoriamente más alta que la anterior. Tal como lo mismos empresarios lo manifestaron, y especialmente para el caso de los supervisores, el ICCQ prestó un servicio muy valioso al, no solo capacitar en metodologías objetivas y probadas internacionalmente a sus mandos medios, sino también el detectar y poner al descubierto aquellos casos en que la persona no tenía las condiciones necesarias para ser un buen supervisor.



Finalmente, y para todas las acciones de capacitación y certificación, los empresarios reconocieron que el ICCQ juega un rol muy importante al inculcarle al operario las nociones básicas de la calidad y una cultura de la calidad, factores que están en gran medida ausentes en la industria confeccionista ecuatoriana.

En lo que respecta a las asesorías, la eficiencia externa parece ser satisfactoria, a pesar de algunas disconformidades leves, los resultados de los diagnósticos y de las asistencias técnicas han sido muy favorables para los empresarios (tal como se detalla en la sección de impactos) y los mismos empresarios manifestaron que los servicios que presta el ICCQ son de muy buena calidad. No obstante, varios empresarios entrevistados manifestaron la necesidad de que el ICCQ incremente la base de productos y servicios que ofrece, considerando que, si bien los que actualmente ofrece son necesarios, no resultan suficientes para cubrir las necesidades del sector.

11042

Como conclusión general respecto de la eficiencia, se debe decir que el Proyecto ha tenido un satisfactorio desempeño. Las conclusiones que se pueden extraer del análisis son las siguientes:

- La Estrategia de precios y subsidios establecida realiza una discriminación de la demanda que permite favorecer a los sectores más necesitados, cobrando más por aquellos servicios que implican una mayor ganancia para el empresario y que, por ende, se encuentra en condiciones de pagarlos, lo que a su vez tiene el beneficio de crear experiencia de negociación y contratación de servicios de capacitación y asesoría en el sector empresarial confeccionista ecuatoriano.
- La eficiencia interna ha sido muy alta, cumpliéndose hasta el momento, con un porcentaje aceptable de actividades en relación a plazo de ejecución del Proyecto y casi al totalidad de ellas con un CGO muy bueno en relación al previsto, a excepción de los cursos de supervisores, cuya metodología tuvo que ser rediseñada una vez iniciado el Proyecto y la formación de los instructores, por el bajo nivel de ejecución de esta actividad lo que implica que en el actual cálculo de los CGO se incluya la totalidad de los costos hundidos, distribuidos en un bajo número de personas formadas. No obstante, habría que revisar ciertos mecanismos del Proyecto, tales como la estrategia de precios (para adecuarla más a las condiciones de mercado, especialmente para aquellos actores que pueden adquirir servicios a precios de mercado) y la organización del grupo líder, en orden de fomentar su consolidación y unificación y de crear mecanismos que permitan favorecer la libre expresión de sus integrantes, la canalización de iniciativas hacia proyectos reales y al búsqueda conjunta y consensuada de soluciones.
- Con respecto a la eficiencia externa, si bien ha sido satisfactoria en servicios como la capacitación de supervisores, el reentrenamiento de operarios y las asesorías, no ha sido tan alta en el servicio de capacitación de operarios nuevos para su inserción en el sector de la confección, más que nada debido a que cierto porcentaje de ellos no ha sido capaz de adaptarse a las condiciones

11043



laborales del sector, pero que es un aspecto que se irá mejorando con ganancia de experiencia del equipo del ICCQ.

Sostenibilidad

En el punto en el que se encuentra el Proyecto, su sostenibilidad está determinada en gran medida por la posibilidad que tiene el ICCQ de (i) continuar ejecutando servicios en lo que queda del Proyecto, racionalizando los subsidios, y continuar con su rol una vez que el Proyecto hay finalizado su plazo de ejecución, ofreciendo servicios a condiciones de mercado y creando su propia sostenibilidad financiera y, (ii) fomentar la instalación y operación de otros ICC.

Sobre esto último ya se ha mencionado que, si bien hasta el momento no se han implantado los restantes ICCs, ya se han abierto diálogos con instituciones interesadas en apoyar la apertura de los Centros, por lo que esta actividad se ejecutará en los próximos meses.

| INGRESOS BRUTOS Y GASTOS OPERATIVOS DEL COMPONENTE I ⁽⁴⁾ | | | | | |
|---|----------------------|---|---------------|--------------------------|--------------------|
| | Personas Capacitadas | Precio Total del Curso por persona (US\$) | Subsidio ICCQ | Ingreso ICCQ por Persona | Ingreso Total ICCQ |
| Operarios Nuevos | 87,00 | 300,00 | 180,00 | 120,00 | 10.440,00 |
| Reentrenamiento | 72,00 | 250,00 | 161,25 | 88,75 | 6.390,00 |
| Supervisores | 158,00 | 650,00 | 246,00 | 404,00 | 63.832,00 |
| TOTAL INGRESOS | | | | | 80.662,00 |
| Gastos Operativos* | | | | | 65.527,21 |
| Saldo al 31/10/2004 | | | | | 15.134,79 |

* Corresponde a los desembolsos de la Actividad 3. Capacitación del Componente I.

Sobre la posibilidad del ICCQ de crear su propia sostenibilidad financiera, si comparamos los ingresos operativos hasta el momento con los gastos operativos, se puede apreciar que el balance ya arroja un saldo positivo para el caso de los cursos de capacitación.

Con respecto a las asesorías, la sostenibilidad aún no está tan clara como en el caso anterior. Hasta el 31 de Octubre de 2004 se han realizado 27 Diagnósticos y 16

(4) Se basa en una estimación propia, realizada en base al supuesto de que los asistentes a cursos de reentrenamiento proviene en partes iguales de empresas con y sin acceso a los beneficios de la CNCF y que el 80% de los participantes de los cursos de supervisores proviene de empresas con acceso a la CNCF y el restante 20% son personas que toman el curso por su cuenta haciéndose cargo del total de los costos (en la realidad el porcentaje de empresas que acceden al ICC con apoyo del CNCF supera ampliamente a lo asumido en la estimación, pero el objetivo de la estimación es realizar una aproximación pesimista a la realidad)



Asesorías. Como ya se mencionó, los Diagnósticos se subsidian en un 100%, mientras que las Asesorías, cuya hora cuesta entre US\$ 7 y US\$ 8, se subsidia en un 25% o 30%, lo que implica que al empresario le cuesta aproximadamente, en promedio, unos US\$ 5,50 la hora de asesoría. En promedio, las asesorías ejecutadas en el marco del Proyecto, a excepción de ciertos casos atípicos, comprenden entre 50 y 200 horas, por lo que se podría decir que, en promedio, una asesoría implica unas 125 horas. Así, hasta el 31 de Octubre de 2004, según esta aproximación, se ejecutaron aproximadamente 2.000 horas de asesoría, lo que reportó al ICCQ un ingreso bruto de aproximadamente US\$ 11.000, lo que resulta bajo en relación a los US\$ 66.974,50 que se han ejecutado hasta esa fecha en la Actividad 1. Servicios de Consultoría y Asistencia Técnica del Componente II.

No obstante, no hay que dejar de tener en cuenta la estrategia de precios utilizada, mediante la cual se busca insertarse en el mercado a un precio bajo con el objeto de (i) probar a los empresarios que los conocimientos del grupo líder son de utilidad, (ii) que se brindan servicios de calidad, (iii) que esos servicios les reportan ganancias a las empresas y a los empresarios y, (iv) finalmente, captar clientes que necesiten y puedan beneficiarse de los servicios ofrecidos.

Una vez que se vayan logrando estos objetivos, el ICCQ no solo podrá cobrar precios de mercado por los servicios de Diagnóstico y Asesoría sino que también podrá encarar la ejecución de toda una nueva gama de servicios que resultan rentables y atractivos para el sector empresarial por su carencia en la actualidad.

De esta forma, se abre una nueva estrategia de sostenibilidad: la ampliación de la base de servicios aprovechando las nuevas oportunidades del mercado, investigando las necesidades de las empresas y cubriendo nichos de servicios insatisfechos, entre este tipo de servicios, según lo manifestado por los empresarios, se encuentran:

- Capacitación de Operarios en Maquinas con mayor grado de avance tecnológico.
- Capacitación de mecánicos especializados o prestación de servicios de reparación y mantenimiento de maquinaria.
- Acreditación de proveedores y productos.
- Organización de seminarios gerenciales sobre las tendencias mundiales de la industria confeccionista.
- Creación y operación de una bolsa de trabajo a la cual puedan acudir los empresarios en busca de recursos humanos y los desocupados en busca de nuevas oportunidades.

A modo de conclusión se debe decir que, aún cuando en las acciones de capacitación, la sostenibilidad resulta muy visible, en las demás acciones no es tan evidente, aunque existen muy buenas perspectivas de que se logre, especialmente cuando se cobre a precios de mercado los servicios del ICCQ. Por otra parte, existe una alternativa más de sostenibilidad y es la prestación de servicios que, tal como lo manifestaran los mismos empresarios, son necesarios para el sector y para lo cuales no existen



proveedores de calidad. Este último argumento se va a poder evidenciar con la implementación del Componente III.

Un aspecto favorable en vistas a la sostenibilidad del Proyecto, es la concertación público-privada que se ha generado en el mismo, en donde se encuentran representados el sector empresarial textilero y confeccionista a través de la CAPEIPI, el estado a través del Municipio Metropolitano de Quito y las organizaciones no gubernamentales, como es INSOTEC. Esta diversidad de actores, actuando en conjunto y de común acuerdo facilita la apertura de vías de sostenibilidad a la vez que propicia el mantenimiento de un enfoque adecuado a las necesidades del sector, tanto económicas como sociales.

Transparencia

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

Adicionalmente, el Proyecto mantiene un alto grado de transparencia con el mercado al realizar promoción de sus servicios y al estar implementando una página web.

Respecto a la transparencia del Proyecto con otros actores de la economía se debe decir que uno de los retos del proyecto fue garantizar, de alguna manera, la continuidad en la prestación de servicios en el mediano y largo plazo. De allí surge la necesidad de que los actores directamente relacionados al sector se involucraran en la iniciativa. Primeramente los empresarios confeccionistas, agrupados en la Cámara de Pequeña Industria de Pichincha (CAPEIPI), por ser los directos beneficiarios; también los empresarios textileros, porque al ser parte de la cadena de producción se beneficiarían mutuamente, y el gobierno local, el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, por la importancia del sector en su área geográfica de acción y por el nuevo rol de los gobiernos locales.

La concertación con estos actores inició incluso antes de la firma del convenio BID-INSOTEC, luego, en mayo de 2002 se firmó un acuerdo de cooperación interinstitucional, en el que participaron el Municipio de Quito, CAPEIPI e INSOTEC, con el fin de impulsar la ejecución del proyecto en Quito y establecer el Instituto de Confección Competitiva.

Como parte de este proceso se elaboraron, discutieron y aprobaron los estatutos de la "Corporación para la Promoción de la Competitividad del sector de la Confección". El Consejo Metropolitano de Quito autorizó en Septiembre de 2002 la constitución de la Corporación, y en Noviembre de 2003 se realizó la primera reunión formal y se designó la Directiva Provisional hasta que se aprobaron los estatutos en el Ministerio de Industrias, lo que ocurrió en marzo 2003, a fines de ese año se adhiere también la Asociación de Industriales Textiles del Ecuador (AITE) al Directorio. De esta forma, el Proyecto tiene la institucionalidad que deberá ejecutar una acción de largo plazo.



Así, la Corporación para la Competitividad de las Confeccionistas, materializando el esfuerzo realizado para lograr la concertación público-privada, está integrada por representantes de INSOTEC, CAPEIPI, el Municipio Metropolitano de Quito, AITE, con lo que tanto el Estado como las cúpulas empresariales se encuentran constantemente actualizados respecto al Proyecto y tienen una amplia presencia dentro de él.

A modo de conclusión se debe decir que la transparencia del Proyecto 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 Proyecto

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

1. El Proyecto ha tenido una alta relevancia, más que nada al servir como una Red de Seguridad del sector confeccionista en una época de crisis y readecuación a las nuevas condiciones nacionales y mundiales.
2. La cobertura geográfica del Proyecto, si bien fue limitada hasta el momento, con la apertura de los restantes ICCs y/o la ampliación de los servicios del ICCQ hacia otras ciudades se incrementará sensiblemente, dando cobertura a la mayor parte de la industria confeccionista ecuatoriana. Por otra parte, la cobertura del grupo meta ha sido satisfactoria, teniendo en cuenta el campo de acción del Proyecto y del ICCQ, considerando además que el Proyecto buscaba principalmente generar un efecto demostración sobre el sector y que los ICCs que se implementen en su marco continuarán ofreciendo servicios una vez finalizado el proyecto, por lo que la cobertura se incrementará constantemente en el tiempo.
3. La Demanda se ha focalizado sobre todo en los cursos de supervisores, dejando de lado, en relación a la meta prevista, la capacitación de operarios. En cuanto a los usuarios de los cursos de capacitación, éstos fueron principalmente mujeres y con algo de experiencia pero no demasiada en el sector de la confección (entre 2 y 5 años). Por otra parte, las empresas usuarias de los Diagnósticos y Asesorías fueron principalmente empresas relativamente grandes, con amplia experiencia en el sector, con experiencia en la contratación de asesoría y en la participación en Proyectos de este tipo, mas que nada debido al hecho de que fueron estas empresas las que se mostraron mas interesadas en los servicios enmarcados en el Proyecto. No obstante se están analizando las estrategias para la prestación de servicios orientados a las empresas confeccionistas de menor tamaño relativo.
4. El impacto del Proyecto ha sido muy alto, tanto en las personas capacitadas, a las cuales les permitió mejorar su condición laboral, plantearse la posibilidad de



tener un futuro laboral independiente y conseguir empleo en el sector confeccionista, como a nivel de empresas, en donde se implementaron una serie de cambios que provocaron que se incremente la productividad de la empresa, que disminuya la tasa de defectos y que bajen los costos.

5. En cuanto a la eficiencia, se puede decir que ha tenido un comportamiento satisfactorio. Desde el punto de la eficiencia interna el Proyecto se ha desempeñado muy satisfactoriamente, ejecutando actividades aún a un costo menor al previsto, aunque sería necesario realizar ajustes a la estrategia de precios en orden de aprovechar mejor las oportunidades del mercado y también sería necesario revisar la forma en que se organiza el grupo líder, para fomentar su unión y la discusión y solución de problemas de forma conjunta. Desde el punto de vista de la eficiencia externa, si bien ha sido muy alta en la gran mayoría de sus actividades, en el caso de los operarios desempleados que tomaron el curso de capacitación y se certificaron queda espacio para mejorar la metodología de manera incrementar este indicador.
6. La sostenibilidad del Proyecto tiene una perspectiva muy satisfactoria, por diversas razones como son (i) las diversas posibilidades que abre la concertación público-privada bajo la cual fue concebido el Proyecto, (ii) las excelentes perspectivas que ofrecen las acciones de capacitación, las cuales ya están arrojando un balance positivo, (iii) la posibilidad de cobrar precios de mercado por los servicios de Diagnóstico y Asesoría, lo que incrementaría los ingresos de forma sustancial y, finalmente, (iv) una nueva vía de sostenibilidad del Proyecto se abre al considerar la posibilidad de ofrecer servicios que inicialmente no fueron considerados pero que resultan de suma importancia para los empresarios del sector.
7. Con respecto a la Transparencia se puede decir que es muy alta ya que, el Proyecto, debido a la concertación público-privada que opera en su seno, al integrar en su cúpula representantes de diversos sectores como es INSOTEC, CAPEIPI, El Municipio Metropolitano de Quito y AITE, promueve su difusión por todos los sectores de la economía, logrando que se involucren todos los actores interesados en lograr el incremento de la competitividad del sector de al confección.

Handwritten signature and date:
16/11/2010
[Signature]



XII. EVALUACIÓN DEL INSTITUTO DE INVESTIGACIONES SOCIOECONÓMICAS Y TECNOLÓGICAS - INSOTEC -

XII.1 Perfil, Experiencia y Participación de INSOTEC.

El Instituto de Investigaciones Socio-Económicas y Tecnológicas - INSOTEC - es una fundación privada, sin fines de lucro creada en 1980 por iniciativa de un grupo de empresarios de la pequeña industria y técnicos vinculados con esta temática, con el propósito de contribuir al desarrollo económico, social, tecnológico y educativo de Ecuador. Hasta principios de los años noventa prestaban servicios de manera indirecta, a través de organizaciones empresariales. Pero luego, pasaron a asistir directamente a las pequeñas empresas en algunas ciudades del país. A partir de 1993, se produce un rediseño institucional que da lugar a su misión actual.

Su Misión es la de contribuir al desarrollo industrial de Ecuador, con énfasis en el fortalecimiento de la micro, pequeña y mediana empresa.

Su mercado lo constituyen las micro, pequeñas y medianas empresas ecuatorianas, tanto de los sectores manufactureros y comerciales como de servicios. Sin embargo, su grupo objetivo está acotado al conjunto de MIPYME que presenta mayores ventajas competitivas por su capacidad de acumulación, de implementación de tecnologías modernas, y de conquista de nuevos mercados.

INSOTEC ha ejecutado diversos proyectos de apoyo al desarrollo integral de desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa cuyo fin es aportar al mejoramiento de la competitividad del sector, actuando, por un lado, sobre el entorno de las empresas a través de investigaciones, foros, propuestas de políticas, etc. Y, por otro, directamente en las empresas mediante una oferta de servicios directos.

Históricamente, los principales servicios que brinda son: tecnologías de la producción, servicios financieros, apoyo a la comercialización, sistemas de información y provisión de información, proyectos de becas y pasantías empresariales para conocer las mejores prácticas de otros mercados.

INSOTEC es el encargado de la ejecución del Proyecto de Fortalecimiento de la Competitividad de la micro y Pequeña Empresa Confeccionista, a través de la implantación de un Instituto para la Competitividad de la Confección en Quito - ICCQ - y la implantación o perfeccionamiento de otros dos Institutos en la misma u otras ciudades del Ecuador. A su vez, INSOTEC administra los recursos de contribución del FOMIN / BID y es responsable de aportar los recursos locales que son parte del presupuesto del proyecto, directamente o mediante colaboración de otras instituciones.



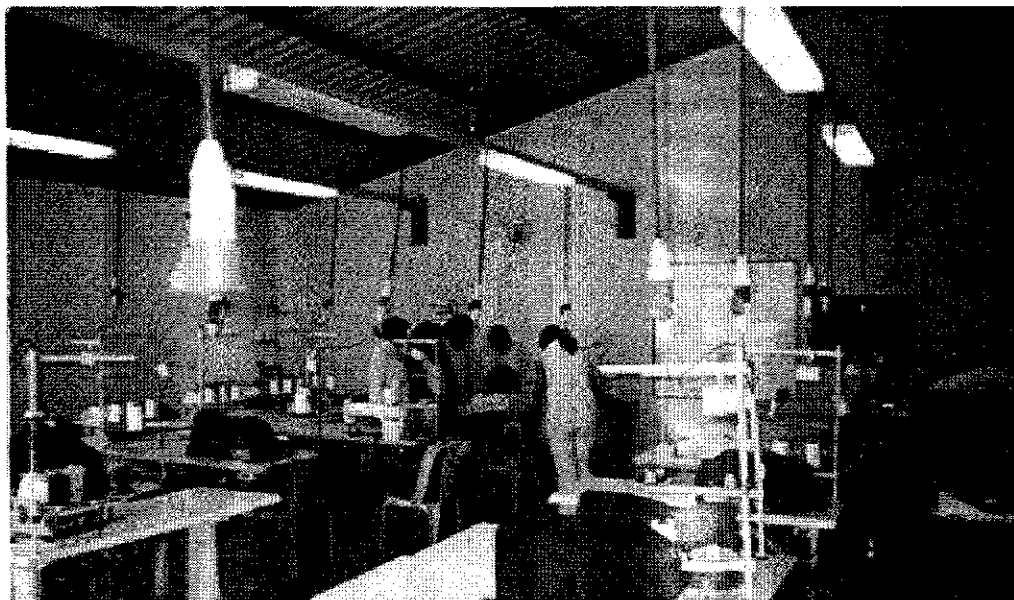
XII.2 Desempeño de INSOTEC

Diseño y Ejecución de Actividades

Antes que nada se debe decir que, en la asesoría efectuada por Minuto de Dios, se le entregó al ICCQ y a los integrantes del grupo líder una serie de herramientas metodológicas de muy buena calidad, lo que, unido con la capacitación recibida, le permite ofrecer servicios de calidad.

Para las actividades directas del programa, INSOTEC tiene a las figuras institucionales previstas en el Reglamento Operativo, desempeñándose a tiempo completo, estos son, un Gerente de Proyecto, el ICCQ, el grupo líder, el Comité de Asesoría y la Unidad Coordinadora, en un espacio destinado exclusivamente a esos fines, lo que hace que la dedicación sea muy alta.

Teniendo esto en cuenta, se puede analizar el diseño y ejecución de actividades. Como se puede relevar en la misión, el ICCQ cuenta con instalaciones muy bien equipadas, pero que aún requieren ciertos ajustes menores para mejorar el ambiente de trabajo. Por otra parte cuenta con equipamiento muy adecuado para la capacitación, contándose con máquinas e instrumentos de medición de la destreza manual que resultan suficientes para la cantidad de alumnos que se tiene en promedio.





La ejecución de cursos de capacitación se realiza en parte en el ICCQ y en la empresa, dependiendo del tipo de curso que sea. Al respecto, se han relevado, en general muy buenas opiniones de los empresarios respecto a la metodología de capacitación, el único hecho destacable es el que se tocara en el caso de la eficiencia externa de los operarios nuevos.

Por otra parte la ejecución de Diagnósticos y Asesoría tiene una metodología, proporcionada por Minuto de Dios y adecuada a las necesidades locales por el propio grupo líder, de muy buena calidad, hecho que es reconocido por los usuarios, según lo relevado en las entrevistas y encuestas.

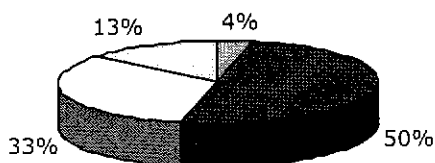
Desde otro punto de vista, en las entrevistas mantenidas y en las encuestas efectuadas, los empresarios y las personas capacitadas se manifestaron más que satisfechos respecto a la gestión que hace el ICCQ de los cursos de capacitación, de la certificación laboral y de la ejecución de Diagnósticos y Asesorías, tal como se mencionó en el análisis del impacto, más del 80% de los empresarios encuestados tiene al menos un alto grado de satisfacción con el papel que juega el ICCQ en el sector confeccionista y que más del 80% sostiene que la capacidad de los asesores del ICCQ es alta. En cuanto a los operarios, más del 70% de los encuestados se encuentra al menos satisfecho con respecto a los servicios del Proyecto.

Además, más del 80% de los operarios consideran que el trámite para acceder a los servicios resulta entre normal y sencillo, lo que demuestra que tanto INSOTEC como el ICCQ tiene un alto nivel administrativo, desde otro punto de vista, la opinión empresarial es mejor aún ya que el 70% de los encuestados sostiene que el trámite fue entre sencillo y muy sencillo.



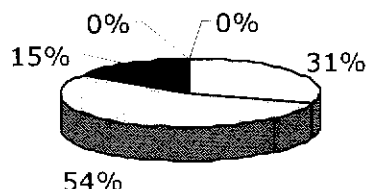
Evaluación Intermedia: Proyecto de Fortalecimiento de la Competitividad de la Micro y Pequeña Empresa Confeccionista.

Opinión del Trámite para Acceder al Servicio (Operarios)



■ Complicado ■ Normal □ Sencillo □ Ns / Nc

Opinión del Trámite para Acceder al Servicio (Empresario)



■ Muy complicado ■ Complicado □ Normal
□ Sencillo ■ Muy Sencillo

Como conclusión se debe decir que, en general, la metodología de diseño y ejecución de actividades del Proyecto es muy buena, pero que sería necesario revisar la que corresponde a la capacitación de operarios nuevos para su inserción en el sector confeccionista, en orden de incrementar su eficiencia externa

Gestión Financiera y Administrativa

INSOTEC y el ICCQ cuentan con los recursos humanos y físicos adecuados y dedicados con exclusividad a las tareas relacionadas con el Proyecto, lo que, junto con un dirigencia con marcada experiencia en el campo de los Servicios de Desarrollo Empresarial, hace que las actividades sean ejecutadas eficazmente.

No obstante, según lo observado en la misión, el ICCQ e INSOTEC como ejecutor del Proyecto, necesitan 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. Por una parte, la registración contable, tal como lo manifestó la auditoría, se lleva mediante un sistema informático muy bueno, pero el resto de la información, especialmente la referente a servicios y usuarios del ICCQ no está sistematizada, llevándose diferentes registros en planillas Excel. Se ha diseñado un sistema de información gerencial del Programa pero no se ha puesto en práctica.

En cuanto a la gestión financiera no se encontraron incumplimientos 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. Por otra parte, no 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,



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

Seguimiento de Actividades y Control de Calidad

El ICCQ realiza un seguimiento de los trabajos realizados y de sus resultados mediante la consulta periódica de la evolución de lo conseguido durante la prestación del servicio, ya sea capacitación de operarios como asesorías.

Adicionalmente, se realiza el seguimiento de los resultados de la capacitación, mediante el contacto de las personas capacitadas durante un período de tiempo después de finalizada la capacitación, lo que permite extraer conclusiones respecto del impacto de los cursos.

En cuanto al control de calidad, por el tipo de cursos que se dictan y por el tipo de trabajo que realiza un operario en la industria confeccionista, la calidad del mismo resulta objetivamente medible mediante técnicas probadas internacionalmente, por esto se puede decir que un operario posee determinado porcentaje de productividad y con esto enviar una señal clara al mercado de la capacidad de esta persona. Por otra parte, en el ICCQ se examina el nivel inicial del aspirante a participar en un curso y se evalúa el nivel final, con indicadores objetivos de su capacidad, por lo que existe un doble control de calidad, de los aspirantes, el cual, tal como se mencionó anteriormente, debería ser más exigente, y de las personas que finalizan los cursos. ✓

En cuanto al control de calidad de los Diagnósticos y Asesoría, éste se realiza de forma directa, mediante la entrevista con el empresario. Mediante este mecanismo directo se ha relevado, en algunos casos particulares, la disconformidad del empresario respecto al servicio o del asesor, lo que provocó que se decidiera cambiar el asesor o dedicarle más recursos al trabajo en orden de incrementar su calidad y satisfacer al empresario. ✓

Así, INSOTEC y el ICCQ, han desarrollado y aplicado un sistema de control de calidad, por un lado muy objetivo y probado internacionalmente, en los cursos de capacitación y, muy pragmático y útil, en el caso de los Diagnósticos y Asesorías. ✓

Relación con el Organismo Financiador

Para analizar la relación con el BID / FOMIN se han analizado las comunicaciones recibidas y enviadas por INSOTEC y se han mantenido entrevistas con el especialista sectorial del BID a cargo del Proyecto Guillermo Arrivillaga de A. y con el Gerente del proyecto, Roberto Hidalgo.

De estas fuentes se pudo relevar que la relación entre estas instituciones siempre fueron fluidas y amenas, y que INSOTEC ha cumplido satisfactoriamente todas sus obligaciones con el BID. ✓



XII.3 Conclusión de la Evaluación del INSOTEC

La evaluación de INSOTEC como organismo ejecutor del Proyecto 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.



XIII. CONCLUSIONES GENERALES DE LA EVALUACION

A modo de sumario general, se puede decir que las principales conclusiones obtenidas de la Evaluación Intermedia del Programa de Fortalecimiento de la Competitividad de la Micro y Pequeña Empresa Confeccionista son las siguientes:

1. **Aceptable Nivel Cumplimiento de Metas:** El Proyecto presenta un aceptable nivel de cumplimiento de metas, con relación al tiempo que lleva de ejecución. Hasta el momento se han ejecutado principalmente las actividades de creación y fortalecimiento de la capacidad de brindar servicios a través de la instalación y equipamiento del ICCQ y de la selección y capacitación del grupo líder. Las actividades que se deben ejecutar desde el ICCQ, como la capacitación y asesorías, se han comenzado a ejecutar fuertemente desde hace relativamente poco tiempo, por lo que se profundizará en estas acciones en un futuro no muy lejano. Todos estos hechos están reflejados en la ejecución presupuestaria, la cual manifiesta que los desembolsos efectuados coinciden en gran medida con lo previsto.
2. **Alta Relevancia:** El Programa ha tenido una alta relevancia en el sector empresarial al concienciar sobre la importancia de la capacitación y asesoría como herramientas para incrementar la competitividad en una economía dolarizada, con altas migraciones de personal calificado y abierta. Por otra parte, el Proyecto, al apoyar la implementación de estándares internacionales y la capacitación mediante el uso de subsidios, sirvió de apalancamiento al sector en una época de crisis, permitiéndole no solo sobrellevar la crisis sino el aprovechar el tiempo de baja actividad para desarrollar este tipo de tareas.
3. **Aceptable Cobertura:** El Proyecto, hasta el momento, ha tenido un nivel de cobertura aceptable, por un lado se implementó completamente el ICCQ y se iniciaron sus actividades de forma normal lo que permitió que se diera una muy buena cobertura al sector confeccionista ubicado en la zona de Quito, pero por otro lado, aún no se instalaron los dos ICC que se implementarían una vez instalado el ICCQ, según el plan inicial. No obstante lo anterior, es necesario dejar constancia de que ya se han iniciado negociaciones para la instalación de estos Centros y de que existe la posibilidad de que el ICCQ extienda su espacio de cobertura hacia otras ciudades, por lo que la cobertura del Proyecto, en poco tiempo podría ser incrementada sensiblemente.
4. **Alta Focalización:** Por un lado, la demanda se ha focalizado en los Cursos de Supervisores, más que nada debido a que los empresarios ven que la capacitación de los mandos medios es una buena forma de iniciar una política de capacitación continua de su personal y porque son estos mandos medios los que deberán replicar la nueva política de calidad en las empresas. Se espera que en un futuro próximo se incremente la demanda de cursos de operarios, especialmente los cursos de reentrenamiento. En cuanto a la focalización sobre un grupo particular de usuarios, la demanda de cursos se focalizó en mujeres jóvenes y con escasa experiencia laboral, pero no preferentemente proveniente del sector confeccionista. Las Asesorías y Diagnósticos se focalizaron sobre



empresas de mayor tamaño relativo, con una tradición incluso, con experiencia en la exportación.

5. **Fuerte Impacto:** El Proyecto ha tenido un fuerte impacto como en las personas capacitadas. En estas últimas, situación laboral, las condiciones laborales o al posibilitarles un trabajo independiente. A los empresarios, el Proyecto les ayudó a tener una mejor definición de sus necesidades, acceder a asesoramiento de calidad e implementar mejor las recomendaciones de los asesores. Adicionalmente, el Proyecto ha tenido un impacto muy interesante sobre el mercado al, por un lado, capacitar mano de obra desocupada y permitirles acceder a un trabajo en el sector confeccionista y, por otro, al fomentar el acceso de las empresas a los servicios de asesoría. El Proyecto ha creado en el sector empresarial experiencia de negociación y contratación de asesoría, hecho que sienta las bases para la concreción de un mercado más amplio de este tipo de servicios para el sector.
6. **Alta Eficiencia:** Tanto la eficiencia interna como externa del Proyecto ha sido, en general alta. La alta eficiencia interna se debe al diseño y ejecución eficiente de las actividades y por la estrategia de precios fijada, y la elevada eficiencia externa conseguida se debe a tener altos porcentajes de contratación de operarios desocupados y capacitados en el ICC por las empresas, por lo resultados obtenidos de los cursos de supervisores y por los beneficios para las empresas derivados de las asesorías. No obstante, ambas tienen aspectos a mejorar. Para incrementar la eficiencia interna se debería revisar la estrategia de precios, intentando obtener mayor provecho a las actividades más rentables con el fin de poder otorgar mayor subsidio a las actividades de orden más social, como la capacitación de desocupados para su reinserción en la economía. Para mejorar la eficiencia externa se debería revisar la metodología de capacitación de los operarios nuevos, para facilitar su adaptación a las condiciones laborales imperantes en el sector, evitando la deserción del puesto de trabajo y para propiciar un incremento de la productividad que les permita cumplir con los requisitos mínimos exigidos por la empresa.
7. **Muy Buenas Perspectivas de Sostenibilidad:** Si bien la sostenibilidad del Proyecto y del ICCQ aún no está garantizada, existen muy buenas perspectivas al respecto, que se deducen de (i) el hecho de que una estimación pesimista de la ejecución de los cursos de capacitación indica que éstos ya son sostenibles, es decir, generan más ingresos que gastos, (ii) el hecho de que se ha establecido una estrategia de precios que prioriza, mediante un alto uso de subsidios, la inserción del ICCQ en el sector confeccionista como proveedor de servicios de calidad, en donde existe la posibilidad futura de cobrar precios de mercado por los servicios de Diagnóstico, Asesoría y por aquellos servicios incluidos en el Componente III, lo que incrementaría los ingresos sensiblemente, y (iii) La posibilidad de prestar servicios que no fueron contemplados inicialmente pero que resultan de mucho interés para el sector y son de alto potencial de generación de ingresos.



8. **Concertación Público – Privada:** El Proyecto, a través de la conformación de la Corporación para la Competitividad de las Confeccionistas y de la integración de su consejo directivo por parte de actores tanto público como privados, constituye un muy buen ejemplo de desarrollo económico local a través de la concertación de los intereses público – privado, acotados a un sector particular de la economía, como es el de la MYPE confeccionista, y a un ámbito geográfico particular.



| CUADRO RESUMEN EVALUACIÓN INTERMEDIA PROYECTO DE FORTALECIMIENTO DE LA COMPETITIVIDAD DE LA MYPE CONFECCIONISTA | | |
|---|-----------|--|
| ASPECTO | RESULTADO | OBSERVACIONES |
| Cumplimiento de Cláusulas contractuales | Alto | |
| Ejecución de Actividades | Aceptable | Hubo atraso en disponer de instalaciones para el ICCQ, lo que demoró inicio de oferta de servicios. |
| Cumplimiento de Objetivos | Alto | Si se tienen en cuenta las actividades que se han ejecutado hasta la fecha. Están pendientes actividades del componente III, previstas luego de la formación del grupo líder. |
| Cumplimiento de Metas | Aceptable | Por atraso en disponer de instalaciones para el ICC, lo que demoró inicio de oferta de servicios. |
| Relevancia | Alta | |
| Cobertura | Aceptable | |
| Focalización | Alta | Los Demandantes se han focalizado en (i) mujeres jóvenes y con algo de experiencia en el sector, y (ii) MYPEs de mayor tamaño relativo, con experiencia en al contratación de asesoría y en el acceso a este tipo de Programas. A su vez, la Demanda se ha focalizado en los cursos de Supervisores por ser vistos como el primer paso en la implementación de la política de capacitación continua. |
| Impacto | Alto | |
| Eficiencia | Alta | Aunque se debe mejorar: 1. La eficiencia interna, a través de la revisión de la estrategia de precios, adecuándola aún más a las condiciones de mercado y a los beneficios derivados de cada actividad, mediante la adecuación de la organización del grupo líder de forma de lograr mayor unificación y conformidad de los integrantes. 2. La eficiencia externa, a través de la revisión de la metodología de capacitación de los operarios nuevos, para promover su adaptación a las condiciones laborales del sector y favorecer el incremento de su productividad |
| Sostenibilidad | Alta | |
| Transparencia | Alta | |
| Diseño y Metodología de Ejecución de Actividades | Alto | |
| Gestión Financiera y Administrativa | Alto | |
| Seguimiento de Actividades y Control de Calidad | Alta | |
| Relación con el Organismo Financiador | Alto | |



XIV. RECOMENDACIONES GENERALES DE LA EVALUACION

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. **Reorganización del Grupo Líder y del ICCQ:** Con el objetivo de propiciar la cohesión del Grupo Líder, la discusión de iniciativas y problemas, la retroalimentación de conocimientos específicos entre los integrantes del grupo y para que las decisiones se tomen de común acuerdo y en orden de relevancia respecto a los objetivos del Proyecto, se propone implementar reuniones semanales o quincenales a celebrarse entre todos los integrantes del grupo líder y el Gerente del Proyecto. Adicionalmente, como resultado de esas reuniones, se debería implementar un sistema de incentivos para los integrantes del grupo líder que premie la capacidad y la ejecución de actividades de cada integrante, en orden de incrementar la equidad interna del grupo y premiar los esfuerzos.
2. **Ampliación de la Base de Servicios:** Se recomienda, basados en lo relevado en las entrevistas y encuestas aplicada a los empresarios, así como en las discusiones con el Gerente del Proyecto, incrementar la base de servicios ofrecidos por el ICCQ a otros no contemplados hasta el momento, como ser la capacitación de mecánicos especializados en maquinaria del sector, o provisión directa desde el ICCQ de servicios de reparación y mantenimiento de maquinaria, certificación de proveedores y productos relacionados con el sector de la confección, la capacitación de operarios especializados en maquinaria de tecnología más compleja, creación de una bolsa de trabajo, la realización de ruedas de negocios con proveedores de servicios, ejecución de seminarios gerenciales sobre las tendencias mundiales en la industria de la confección, los cursos de capacitación para microempresarios de subsistencia, etc.
3. **Implementación de los restantes ICC:** A pesar de las dificultades en el entorno y de que no se ha concretado una respuesta adecuada de los actores de otras ciudades, se debe profundizar en las negociaciones para la implementación de los restantes ICC para incrementar la cobertura del Proyecto, extenderla a nivel nacional y aumentar su potencial de sostenibilidad. Si esto no ocurre de la manera esperada, la ampliación de la cobertura de servicios del ICCQ a otras ciudades es una opción a analizar.
4. **Relevamiento de Necesidades del Sector:** Con el objeto de poder prestar mayor cantidad de servicios y más adecuados, se debe incrementar la retroalimentación proveniente desde el sector empresarial, específicamente se debe poner en práctica una política de relevamiento de necesidades del sector.
5. **Adecuación de Servicios:** Específicamente se debería revisar (i) la metodología aplicada a los cursos de capacitación de operarios nuevos, por un lado, al simular mejor las condiciones laborales vigentes en las empresas del sector, a modo de evitar la deserción de quienes consiguen un empleo y por otro, para seleccionar mejor a las personas a capacitar evitando el derroche de recursos del ICC en capacitar a una persona que tiene pocas posibilidades y del propio participante,



por sus características propias, de ingresar en el sector como operarios, y en la estrategia de precios, evaluando la posibilidad de cobrar precios más altos para aquellos servicios que resulten en mayores beneficios para los actores, así como los destinados a los de mayor capacidad de pago del sector y, con esto, poder financiar mayores porcentajes de los servicios destinados a actores con menor capacidad de pago y mayores urgencias sociales, como son los microempresarios de subsistencia, de especial interés para el Municipio de Quito, o financiar la introducción de nuevos servicios o desarrollos del ICC.

6. **Equipamiento del ICCQ:** Se debería profundizar el equipamiento del ICCQ con el objetivo de que el grupo líder esté en condiciones de prestar mejor y mayores servicios y, en caso de ampliar la base de servicios ofrecidos, de proveerlos correctamente, mediante la adquisición de equipos de cómputos que permitan que todo el grupo trabaje en ellos al mismo tiempo, la instalación de internet en todos ellos, ampliar el mobiliario de oficina, etc.
7. **Ejecutar las Actividades Previstas y aún no Iniciadas:** Se debe iniciar a la brevedad la ejecución de las actividades que fueron previstas en el diseño del Proyecto y que aún no fueron ejecutadas, como las de ISO del Componente II y la casi totalidad de las del Componente III. En la actualidad ya se cuenta con un ICC implementado y en condiciones de operar eficientemente, y con un grupo líder capacitado y motivado, por lo que sería el momento ideal para inicial la ejecución de estas actividades, buscando lograr un alto impacto en las empresas y los trabajadores del sector de la confección ecuatoriano.
8. **Liberalización de Metas del Componente I:** En base a la situación del entorno, a la respuesta dada por los empresarios y a las prioridades de estos, se recomienda modificar las metas relacionadas con la capacitación del Componente I, manteniendo el número total de personas, pero dejando flexibilidad en las categorías (operarios, supervisores, técnicos, instructores) en función de la demanda y considerando la necesidad de un proceso actual en el que mandos medios y técnicos con mejor formación valoran más el ICC. Esto le brindaría al Proyecto la flexibilidad suficiente como para afrontar los diferentes escenarios de demanda de forma adecuada a las necesidades del sector.
9. **Responsabilidad Social Empresarial:** La difícil situación de competitividad del sector de la confección implica la necesaria búsqueda de eficiencia a través del pago de salarios muy cercanos al mínimo legal fijados por el Estado. Se recomienda vincular al proyecto con las iniciativas de Responsabilidad Social Empresarial que está llevando adelante el Banco, de manera de integrar este eje transversal dentro de los apoyos que brinda el Programa. **Participación del Consejo Directivo de la Corporación para la Competitividad de las Confeccionistas:** Esta corporación constituye un muy buen ejemplo de la concertación público - privada en pos del desarrollo económico local, por lo que sería muy importante profundizar la participación del consejo directivo pues es allí en donde ambos intereses se manifiestan e interactúan, logrando lo mencionado hasta el momento. **Relación con otros Proyectos del BID/FOMIN:** Finalmente, se sugiere que las iniciativas futuras que el



Evaluación Intermedia: Proyecto de Fortalecimiento de la Competitividad de la Micro y Pequeña Empresa Confeccionista.

BID/FOMIN vaya a promover en relación al sector de la confección en Ecuador, tengan como referencia y punto de apoyo al ICCQ, en el diseño, administración y/o ejecución, como forma de aprovechar mejor la inversión realizada, los conocimientos adquiridos hasta el momento y, de esta forma, maximizar las posibilidades de éxito de esas iniciativas.



XIV. LECCIONES APRENDIDAS

Las principales lecciones aprendidas que surgen de la Evaluación del Proyecto de Fortalecimiento de la Competitividad de la MYPE Confeccionista, son las siguientes:

1. **Relevancia del Organismo Ejecutor para el Éxito de un Proyecto:** Según se pudo relevar, gran parte de los logros que el Proyecto pudo conseguir hasta el momento se deben a la participación de INSOTEC como Organismo Ejecutor. INSOTEC ha colaborado en el diseño y ejecución del Proyecto no solo a través de los estudios del sector que ha realizado y del personal que ha puesto a disposición del mismo, el cual posee una excelente capacidad, sino también indirectamente mediante su propia trayectoria y experiencia obtenida por la participación de numerosas iniciativas de apoyo al sector privado de la economía.
2. **Importancia de la Concentración del Proyecto sobre un Sector Específico:** El presente Proyecto se concentró, por un lado, en el sector confeccionista, y por otro, en la provisión de una serie limitada de servicios como es la capacitación de operarios, supervisores, técnico y ingenieros y en la ejecución de Diagnósticos y Asesorías para la implementación de estándares mundiales de la confección. Esto ha hecho que los esfuerzos se puedan concentrar en una serie limitada de aspectos maximizando las posibilidades de éxito y generando posibilidades futuras de expansión hacia nuevos servicios o usuarios, al haberse creado un "nombre" dentro del sector, asociado con la calidad. Este tipo de proyectos son un excelente complemento a una política de apoyo horizontal multisectorial como es el SNCF, y otros proyectos que apoyan a empresas de diversos sectores.
3. **Importancia de los Servicios de Asesoría para la Implementación de un Proyecto:** Como queda demostrado por la experiencia del presente Proyecto, los buenos servicios de asesoría para la implementación de un Proyecto son de vital importancia para su éxito. La consultoría ejecutada por Minuto de Dios al inicio del Proyecto, sentó las bases para la eficiente ejecución de servicios desde el ICCQ, al dotar a los integrantes del grupo líder de los conocimientos y las herramientas metodológicas necesarias, y cuya utilidad ha sido probada por Minuto de Dios en la ejecución de acciones similares en Colombia. Por otra parte, la ejecución de la asesoría en el marco del Proyecto mediante la participación de los mencionados consultores generó, en los integrantes del grupo líder, la experiencia práctica necesaria para poder ejecutar ese tipo de servicios por su cuenta y con logros sorprendentes en relación a su nivel de experiencia.
4. **Importancia de la Concertación Público-Privada para el Éxito de un Proyecto:** Tal como se ha relevado, resulta sumamente importante en el diseño y ejecución de un Proyecto la concertación de todos los actores involucrados dentro del territorio y sector, en orden de maximizar las probabilidades de éxito, evitar efectos no deseados, y maximizar la accountability y transparencia. La participación en el proyecto, desde su diseño de diversos actores favorece el éxito del mismo.



XVI. ANEXOS



XV.1 LISTADO DE PERSONAS ENTREVISTADAS

| LISTADO DE PERSONAS ENTREVISTADAS | |
|-----------------------------------|---|
| NOMBRE | CARGO - INSTITUCIÓN |
| Guillermo Arrivillaga de A. | Especialista Sectorial - BID |
| Beatriz Loaiza | Coordinadora de la Dirección de Desarrollo Humano Sustentable - Municipio Metropolitano de Quito |
| Natacha Reyes Salazar | Directora Metropolitana de Desarrollo Humano Sustentable - Municipio Metropolitano de Quito |
| Irma Jara Iñiguez | Directora Ejecutiva - Consejo Nacional de la Capacitación y Formación Profesional |
| José Lanusse | Director General - INSOTEC |
| Gloria Grijalva | Directora Financiera - INSOTEC |
| Víctor Gallegos | Contador - INSOTEC |
| María Cecilia Pérez | Asistente de Gonzalo Ortiz, Concejal del Distrito Metropolitano de Quito, Presidente de Corconfección |
| Roberto Hidalgo | Gerente - Instituto de Confección Competitiva |
| Diego Larrea | Coordinador - ICCQ |
| Gabriela Luzuriaga | Coordinador - ICCQ |
| Cecilia Castro | Coordinador - ICCQ |
| Mauricio Sarabia | Técnicos del grupo líder - ICCQ |
| Raquel Torres | Técnicos del grupo líder - ICCQ |
| Gloria Remache | Técnicos del grupo líder - ICCQ |
| Mónica Pillalazo | Técnicos del grupo líder - ICCQ |
| Patricia Cadena | Técnicos del grupo líder - ICCQ |
| Esteban Pinto Dávila | Presidente del Sector Textil-Confección - Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha |
| Xavier Aldás | Gerente - A&V Comercializador / Seyant |
| Tomás Ehrenfeld | Gerente General - Manufacturas Americanas |
| Ramón Martínez | Gerente de Producción - Algomoda (Grupo Royaltex) |
| Hernán Espejo | Jefe de Ingeniería - Algomoda (Grupo Royaltex) |
| | |
| | |



XV.2 PRESUPUESTO Y EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA

| PRESUPUESTO MODIFICADO | | | |
|--|----------------|----------------|------------------|
| COMPONENTES / ACTIVIDADES | BANCO | LOCAL | TOTAL |
| Formación y Certificación de Competencias Laborales | 355.000 | 216.000 | 571.000 |
| 1. Servicios de Consultoría y Asistencia Técnica | 131.000 | 50.400 | 181.400 |
| 2. Maquinaria y Software | 36.000 | 52.600 | 88.600 |
| 3. Capacitación | 164.000 | 101.000 | 265.000 |
| 4. Promoción | 24.000 | 12.000 | 36.000 |
| | | | |
| Implantación de Estándares y Normas | 166.000 | 6.000 | 172.000 |
| 1. Servicios de Consultoría y Asistencia Técnica | 136.000 | 6.000 | 142.000 |
| 2. Capacitación | 30.000 | | 30.000 |
| | | | |
| Difusión y Fomento de Vinculación Comercial | 62.000 | 63.000 | 125.000 |
| 1. Eventos, Ruedas de Negocios y Ferias | 48.972 | 53.552 | 102.524 |
| 2. Adquisición, Instalación y Mantenimiento de Software | 1.028 | 3.448 | 4.476 |
| 3. Gastos de Divulgación y Fomento | 12.000 | 6.000 | 18.000 |
| | | | |
| Administración y Evaluación | 76.000 | 149.000 | 225.000 |
| 1. Servicios de consultoría y administración | 0 | 149.000 | 149.000 |
| 2. Evaluaciones y Auditorías | 45.000 | 0 | 45.000 |
| 3. Imprevistos | 31.000 | 0 | 31.000 |
| | | | |
| TOTAL | 659.000 | 434.000 | 1.093.000 |
| | | | |
| Participación | 60% | 40% | 100% |



Anexo II - Evaluación Intermedia: Proyecto de Fortalecimiento de la Competitividad de la Micro y Pequeña Empresa Confeccionista.

| EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA AL 31-10-2004 | | | |
|--|-------------------|-------------------|-------------------|
| COMPONENTES / ACTIVIDADES | BANCO | LOCAL | TOTAL |
| Formación y Certificación de Competencias Laborales | 225.763,44 | 80.154,10 | 305.917,54 |
| 1. Servicios de Consultoría y Asistencia Técnica | 137.545,80 | 42.203,49 | 179.749,29 |
| 2. Maquinaria y Software | 32.078,00 | 6.584,34 | 38.662,34 |
| 3. Capacitación | 35.551,20 | 26.976,01 | 62.527,21 |
| 4. Promoción | 20.588,44 | 4.390,26 | 24.978,70 |
| Implantación de Estándares y Normas | 70.818,31 | 729,76 | 71.548,07 |
| 1. Servicios de Consultoría y Asistencia Técnica | 66.974,50 | 0,00 | 66.974,50 |
| 2. Capacitación | 3.843,81 | 729,76 | 4.573,57 |
| Difusión y Fomento de Vinculación Comercial | 4.802,54 | 510,50 | 5.313,04 |
| 1. Eventos, Ruedas de Negocios y Ferias | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| 2. Adquisición, Instalación y Mantenimiento de Software | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| 3. Gastos de Divulgación y Fomento | 4.802,54 | 510,50 | 5.313,04 |
| Administración y Evaluación | 5.000,00 | 104.584,17 | 109.584,17 |
| 1. Servicios de consultoría y administración | 0,00 | 104.584,17 | 104.584,17 |
| 2. Evaluaciones y Auditorías | 5.000,00 | 0,00 | 5.000,00 |
| 3. Imprevistos | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| TOTAL | 306.384,29 | 185.978,53 | 492.362,82 |
| Participación | 62,23% | 37,77% | 100,00% |

Salvo error
10/11/04



Anexo II - Evaluación Intermedia: Proyecto de Fortalecimiento de la Competitividad de la Micro y Pequeña Empresa Confeccionista.

| PORCENTAJE DE EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA AL 31-10-2004 | | | |
|--|---------------|---------------|---------------|
| COMPONENTES / ACTIVIDADES | BANCO | LOCAL | TOTAL |
| Formación y Certificación de Competencias Laborales | 63,60% | 37,11% | 53,58% |
| 1. Servicios de Consultoría y Asistencia Técnica | 105,00% | 83,74% | 99,09% |
| 2. Maquinaria y Software | 89,11% | 12,52% | 43,64% |
| 3. Capacitación | 21,68% | 26,71% | 23,60% |
| 4. Promoción | 85,79% | 36,59% | 69,39% |
| | | | |
| Implantación de Estándares y Normas | 42,66% | 12,16% | 41,60% |
| 1. Servicios de Consultoría y Asistencia Técnica | 49,25% | 0,00% | 47,17% |
| 2. Capacitación | 12,81% | - | 15,25% |
| | | | |
| Difusión y Fomento de Vinculación Comercial | 7,75% | 0,81% | 4,25% |
| 1. Eventos, Ruedas de Negocios y Ferias | 0,00% | 0,00% | 0,00% |
| 2. Adquisición, Instalación y Mantenimiento de Software | 0,00% | 0,00% | 0,00% |
| 3. Gastos de Divulgación y Fomento | 40,02% | 8,51% | 29,52% |
| | | | |
| Administración y Evaluación | 6,58% | 70,19% | 48,70% |
| 1. Servicios de consultoría y administración | - | 70,19% | 70,19% |
| 2. Evaluaciones y Auditorías | 11,11% | - | 11,11% |
| 3. Imprevistos | 0,00% | - | 0,00% |
| | | | |
| TOTAL | 46,49% | 42,85% | 45,05% |



Anexo II - Evaluación Intermedia: Proyecto de Fortalecimiento de la Competitividad de la Micro y Pequeña Empresa Confeccionista.

| SALDOS PRESUPUESTARIOS AL 31-10-2004 | | | |
|--|-------------------|-------------------|-------------------|
| COMPONENTES / ACTIVIDADES | BANCO | LOCAL | TOTAL |
| Formación y Certificación de Competencias Laborales | 129.236,56 | 135.845,90 | 265.082,46 |
| 1. Servicios de Consultoría y Asistencia Técnica (1) | -6.545,80 | 8.196,51 | 1.650,71 |
| 2. Maquinaria y Software | 3.922,00 | 46.015,66 | 49.937,66 |
| 3. Capacitación | 128.448,80 | 74.023,99 | 202.472,79 |
| 4. Promoción | 3.411,56 | 7.609,74 | 11.021,30 |
| Implantación de Estándares y Normas | 95.181,69 | 5.270,24 | 100.451,93 |
| 1. Servicios de Consultoría y Asistencia Técnica | 69.025,50 | 6.000,00 | 75.025,50 |
| 2. Capacitación (2) | 26.156,19 | -729,76 | 25.426,43 |
| Difusión y Fomento de Vinculación Comercial | 57.197,46 | 62.489,50 | 119.686,96 |
| 1. Eventos, Ruedas de Negocios y Ferias | 48.972,00 | 53.552,00 | 102.524,00 |
| 2. Adquisición, Instalación y Mantenimiento de Software | 1.028,00 | 3.448,00 | 4.476,00 |
| 3. Gastos de Divulgación y Fomento | 7.197,46 | 5.489,50 | 12.686,96 |
| Administración y Evaluación | 71.000,00 | 44.415,83 | 115.415,83 |
| 1. Servicios de consultoría y administración | 0,00 | 44.415,83 | 44.415,83 |
| 2. Evaluaciones y Auditorías | 40.000,00 | 0,00 | 40.000,00 |
| 3. Imprevistos | 31.000,00 | 0,00 | 31.000,00 |
| TOTAL | 352.615,71 | 248.021,47 | 600.637,18 |
| Participación | 58,71% | 41,29% | 100% |

(1). El monto del BID / FOMIN ejecutado en la categoría 1. Servicios de Consultoría y Asistencia Técnica excede al presupuestado, debido a que está pendiente la recuperación, del Servicio de Rentes, del Impuesto al Valor Agregado.

(2) En la categoría 2. Capacitación, no hay montos presupuestados provenientes de INSOTEC y, sin embargo, hay montos ejecutados, esto se debe a que a pesar de no haber sido presupuestados, se han usado fondos aplicables a esas categorías, una vez obtenida la no-objeción del BID.



XV.3 METODOLOGÍA DE LA EVALUACIÓN

1. 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 Proyecto mediante el análisis y evaluación de todos sus aspectos.

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.

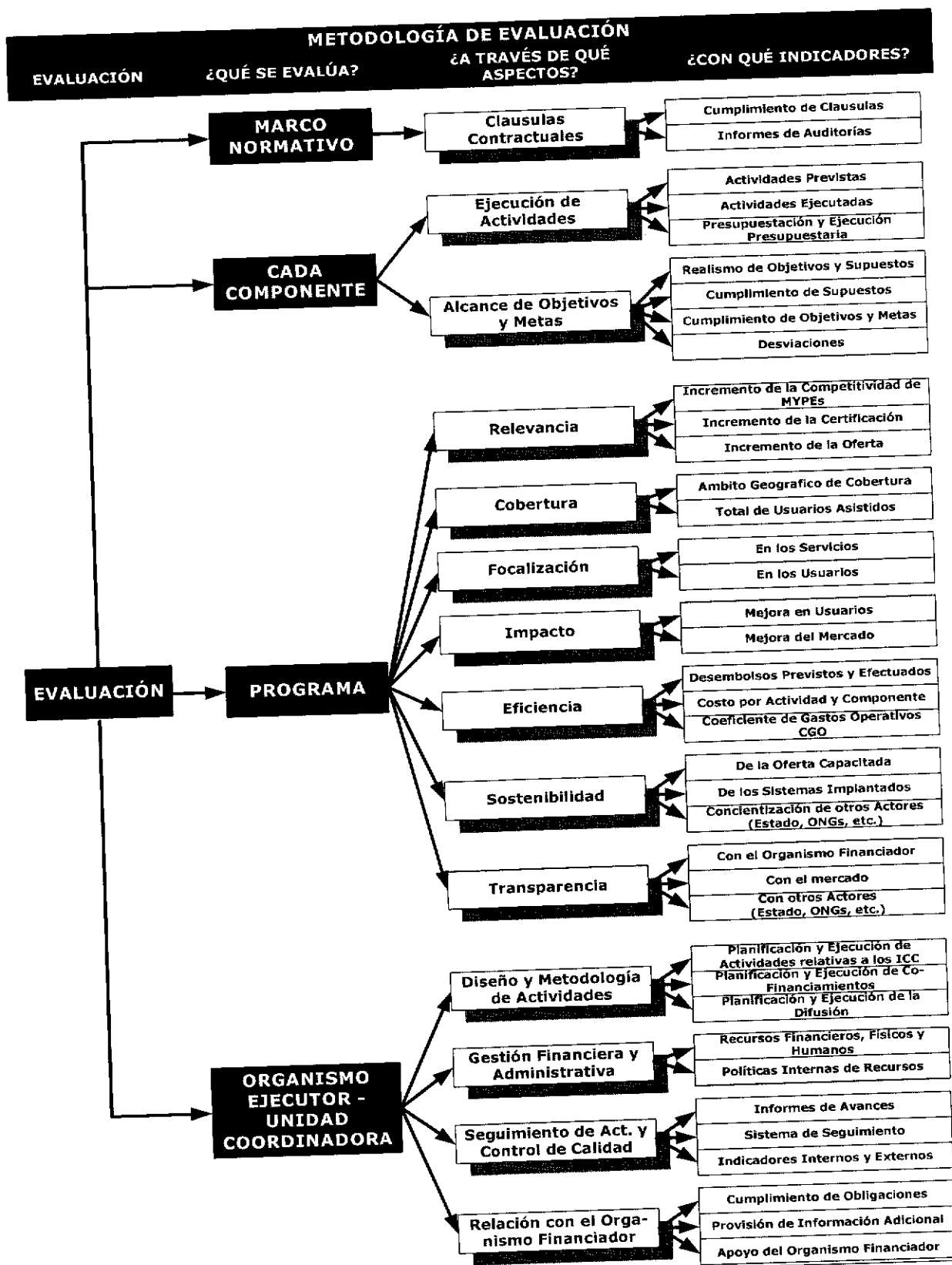
Etapas 2: Determinación de los tipos de análisis a efectuar.

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.



Anexo III - Evaluación Intermedia: Proyecto de Fortalecimiento de la Competitividad de la Micro y Pequeña Empresa Confeccionista.





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

1. El Marco Normativo.

Se evaluará el contrato entre INSOTEC y el BID / FOMIN, con el objeto de determinar el cumplimiento o no del mismo.

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 Proyecto 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 Proyecto en su conjunto

Se evaluará el Proyecto 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 Proyecto una dimensión integrada. El objetivo es calificar al Proyecto como un todo, sin perder de vista la integralidad de sus partes, los componentes, para lo cual se evaluarán sus aspectos más importantes:

- A. **La Relevancia:** Es decir, la justificación lógica del Proyecto dentro del Contexto Nacional.
- B. **La Cobertura:** Aquí se evalúa el nivel en el cual el Proyecto ha sido capaz de llegar al grupo meta.
- C. **Focalización:** Se evalúa si la demanda se ha agrupado sobre algún tipo determinado de servicio y si los usuarios han sido algún tipo particular de subgrupo del grupo meta.
- D. **El Impacto:** Se evaluará la capacidad del Proyecto de contribuir a la eliminación de las dificultades que enfrenta el grupo meta en el ámbito de acción del Proyecto.



- 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 Proyecto 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 Proyecto de generar conciencia en el mercado sobre la importancia de la certificación de competencias laborales y de los estándares mundiales.
- G. **La Transparencia:** Se evaluará el grado de transparencia que muestra el Proyecto entre todos los actores de la economía Ecuatoriana, ya sean usuarios o no.

4. El Organismo Ejecutor

Aquí se evaluará el desempeño del Instituto de Investigaciones Socioeconómicas y Tecnológicas - INSOTEC -, con el objeto de determinar con exactitud su rol en lo relativo al estado general del Proyecto y de cada uno de sus Componentes. Para hacer esto, se evaluará:

- A. **El Diseño y Metodología de Ejecución de las Actividades:** Se evaluará la forma en que INSOTEC 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 INSOTEC 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 Proyecto 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 el Organismo Ejecutor y el BID / FOMIN en orden de determinar si algún aspecto de la misma resulta en un obstáculo a la concreción de los objetivos del Proyecto 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:



2. El Marco Normativo.

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

- A. El contrato mismo.
- B. Los Informes de Auditoria con que se cuente.
- C. Los cuadros de Uso de Fondos elaborados por el Organismo Ejecutor.

3. 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.

4. El Proyecto en su conjunto

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

- A. El incremento en la competitividad de las MYPEs.
- B. El incremento de la implementación de estándares mundiales en MYPEs.
- C. El incremento en la calidad y cantidad de oferta de profesionales con conocimientos certificados de estándares mundiales.

La Cobertura, a través de:

- A. Ámbito geográfico de cobertura del proyecto.
- B. Total de usuarios asistidos en el marco del Proyecto.

La Focalización, a través de:

- A. La Focalización en los Servicios.
- B. La Focalización en los Usuarios.

El Impacto del Proyecto se evaluará mediante el análisis de:

- A. La mejora experimentada por los usuarios del Proyecto.
- B. La mejora experimentada en el mercado de implementación de estándares mundiales para MYPEs.

Para Evaluar la Eficiencia del Proyecto, se analizará:

- A. Los Desembolsos previstos.



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

La Sostenibilidad del Proyecto se evalúa mediante el estudio de:

- B. La Sostenibilidad de la oferta capacitada.
- C. La Sostenibilidad de los Estándares Implantados.
- D. El nivel de concientización de actores no relacionados directamente con el Proyecto, como ser el Estado, las ONGs, los Organismos de Cooperación Internacional, etc.

Por último, la Transparencia del Proyecto se evaluará a través del análisis de:

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

5. El Organismo Ejecutor

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

- A. La Planificación y Ejecución de las Actividades relativas a los Institutos para la Competitividad de las Confecciones – ICC – entre las cuales se encuentran: Diseño e Implementación de los ICCs y las actividades de formación y certificación de las competencias laborales a través de los ICCs.
- B. La Planificación, Aprobación y Pago de los Co-Financiamientos.
- C. La Planificación y Realización de la Difusión y del Fomento de la Vinculación Comercial.

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 lo que cuenta el Organismo Ejecutor.
- D. Otros indicadores Internos y Externos.

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



Anexo III - Evaluación Intermedia: Proyecto de Fortalecimiento de la Competitividad de la Micro y Pequeña Empresa Confeccionista.

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

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

En esta etapa se debe determinar con exactitud de donde provendrá la información relativa a cada variable 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

| INDICADORES | FUENTES DE INFORMACIÓN |
|--|--|
| MARCO NORMATIVO | |
| Contrato | <ul style="list-style-type: none">• Contrato entre el OE y el BID• Documentación• Entrevistas con el OE• Entrevistas con Representantes del BID |
| Auditorias | <ul style="list-style-type: none">• Informes de Auditorias• Entrevistas con el OE |
| Uso de Fondos | <ul style="list-style-type: none">• Estados Financieros• Reportes de Uso de Fondos• Entrevistas con el OE |
| COMPONENTE - Ejecución de Actividades | |
| Actividades Previstas | <ul style="list-style-type: none">• Marco Lógico• Memorando de Donantes |
| Actividades Ejecutadas | <ul style="list-style-type: none">• Informes Semestrales de Avance• Sistema de Información de Gestión del Proyecto• Entrevistas con el OE |
| COMPONENTE - Alcance de Objetivos y Metas | |
| Realismo de Objetivos y Supuestos | <ul style="list-style-type: none">• Marco Lógico• Informes y Estadísticas sobre el sector de la confección |
| Cumplimiento de Supuestos | <ul style="list-style-type: none">• Documentos sobre la Situación Nacional• Entrevistas con personal del OE• Entrevistas con Representantes del BID |
| Cumplimiento de Objetivos y Metas | <ul style="list-style-type: none">• Documentos del Proyecto• Sistema de Información de Gestión del Proyecto• Informes Semestrales de Avance |



Anexo III - Evaluación Intermedia: Proyecto de Fortalecimiento de la Competitividad de la Micro y Pequeña Empresa Confeccionista.

| INDICADORES | FUENTES DE INFORMACIÓN |
|---|---|
| Desviaciones | <ul style="list-style-type: none"> • Documentos sobre la Situación Nacional • Informes y Estadísticas sobre el sector de la confección • Documentos del Proyecto • Sistema de Información de Gestión del Proyecto • Informes Semestrales de Avance • Entrevistas con personal del OE • Entrevistas con Representantes del BID. |
| PROYECTO - Relevancia | |
| Incremento de la Competitividad de MYPES | <ul style="list-style-type: none"> • Informes y Estadísticas sobre el sector de la confección • Encuestas a MYPES |
| Incremento de la Implementación de Estándares Mundiales | <ul style="list-style-type: none"> • Informes y Estadísticas sobre el sector de la confección • Encuestas a MYPES |
| Incremento de la Oferta | <ul style="list-style-type: none"> • Informes y Estadísticas sobre el sector de la confección • Encuestas a Consultores, Auditores y Formadores |
| PROYECTO - Cobertura | |
| Ámbito Geográfico de Cobertura | <ul style="list-style-type: none"> • Documentos del Proyecto • Sistema de Información de Gestión del Proyecto • Informes y Estadísticas sobre el sector de la confección |
| Total de Usuarios Asistidos | <ul style="list-style-type: none"> • Documentos del Proyecto • Sistema de Información de Gestión del Proyecto • Informes y Estadísticas sobre el sector de la confección |
| PROYECTO - Focalización | |
| Focalización en los Servicios | <ul style="list-style-type: none"> • Documentos del Proyecto • Sistema de Información de Gestión del Proyecto |
| Focalización en los Usuarios | <ul style="list-style-type: none"> • Documentos del Proyecto • Sistema de Información de Gestión del Proyecto |



Anexo III - Evaluación Intermedia: Proyecto de Fortalecimiento de la Competitividad de la Micro y Pequeña Empresa Confeccionista.

| INDICADORES | FUENTES DE INFORMACIÓN |
|---|--|
| PROYECTO - Impacto | |
| Mejora en Usuarios | <ul style="list-style-type: none"> • Informes y Estadísticas sobre el sector de la confección • Encuestas a MYPEs • Encuestas a Personas Certificadas • Encuestas a Consultores - Asesores |
| Mejora del Mercado | <ul style="list-style-type: none"> • Informes y Estadísticas sobre el sector de la confección • Encuestas a MYPEs • Encuestas a Personas Certificadas • Encuestas a Consultores - Asesores |
| PROYECTO - Eficiencia | |
| Desembolsos Previstos | <ul style="list-style-type: none"> • Presupuesto del Proyecto • Plan Operativo Anual |
| Desembolsos Efectuados | <ul style="list-style-type: none"> • Documentación del Proyecto • Sistema de Información de Gestión del Proyecto |
| Costo por Actividad y Componente | <ul style="list-style-type: none"> • Documentación del Proyecto • Sistema de Información de Gestión del Proyecto |
| PROYECTO - Sostenibilidad | |
| Sostenibilidad de la Oferta Capacitada | <ul style="list-style-type: none"> • Informes y Estadísticas sobre el sector de la confección • Entrevistas con personal del OE • Entrevistas con personal del BID • Encuestas a Personas Certificadas • Encuestas a Consultores - Asesores |
| Sostenibilidad de los Sistemas Implantados | <ul style="list-style-type: none"> • Informes y Estadísticas sobre el sector de la confección • Entrevistas con personal del OE • Entrevistas con personal del BID • Encuestas a Personas Certificadas • Encuestas a Consultores - Asesores • Encuestas a MYPEs |
| Concientización de otros Actores (Estado, ONGs, etc.) | <ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas con personal del OE • Entrevistas con personal del BID • Entrevista de otros actores: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Estado ✓ ONG ✓ Organismos de Cooperación Internacional. ✓ Agentes Privados |
| PROYECTO - Transparencia | |
| Transparencia con el Organismo Financiador | <ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas con personal del OE • Entrevistas con personal del BID • Documentos del Proyecto • Sistema de Información de Gestión del Proyecto |



Anexo III - Evaluación Intermedia: Proyecto de Fortalecimiento de la Competitividad de la Micro y Pequeña Empresa Confeccionista.

| INDICADORES | FUENTES DE INFORMACIÓN |
|---|---|
| Transparencia con el Mercado | <ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas con personal del OE • Entrevistas con personal del BID • Encuestas a Personas Certificadas • Encuestas a Consultores – Asesores • Encuestas a MYPES • Documentos del Proyecto • Sistema de Información de Gestión del Proyecto |
| Transparencia con otros Actores (Estado, ONGs, etc.) | <ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas con personal del OE • Entrevistas con personal del BID • Entrevista de otros actores: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Estado ✓ ONG ✓ Organismos de Cooperación Internacional. ✓ Agentes Privados • Documentos del Proyecto • Sistema de Información de Gestión del Proyecto |
| UNIDAD EJECUTORA – Diseño y Ejecución de Actividades | |
| Planificación y Ejecución de Actividades de Diseño e Implementación de los ICCs y de Formación y Certificación de las Competencias Laborales a través de los ICCs | <ul style="list-style-type: none"> • Documentos del OE. • Sistema de Información de Gestión del Proyecto • Entrevistas con personal del OE. • Encuestas a MYPES • Encuestas a Personas Certificadas • Encuestas a Consultores – Asesores |
| Planificación y Ejecución de Co-Financiamientos | <ul style="list-style-type: none"> • Documentos del OE. • Sistema de Información de Gestión del Proyecto • Entrevistas con personal del OE. • Encuestas a MYPES • Encuestas a Personas Certificadas • Encuestas a Consultores – Asesores |
| Planificación y Ejecución de la Difusión y Fomento de Vinculación Comercial | <ul style="list-style-type: none"> • Documentos del OE • Sistema de Información de Gestión del Proyecto • Entrevistas con personal del OE • Encuestas a MYPES • Encuestas a Personas Certificadas • Encuestas a Consultores – Asesores • Entrevista de otros actores: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Estado ✓ ONG ✓ Organismos de Cooperación Internacional. ✓ Agentes Privados |



Anexo III - Evaluación Intermedia: Proyecto de Fortalecimiento de la Competitividad de la Micro y Pequeña Empresa Confeccionista.

| INDICADORES | FUENTES DE INFORMACIÓN |
|---|--|
| UNIDAD EJECUTORA – Gestión Financiera y Administrativa | |
| Recursos Financieros, Físicos y Humanos | <ul style="list-style-type: none">• Estados Financieros• Informes de Auditorias• Documentos Internos del OE• Sistema de Información de Gestión del Proyecto• Entrevistas con personal del OE |
| Políticas Internas de Recursos | <ul style="list-style-type: none">• Documentos Internos del OE• Sistema de Información de Gestión del Proyecto• Entrevistas con personal del OE |
| UNIDAD EJECUTORA – Seguimiento de Actividades y Control de Calidad | |
| Informes de Avances | <ul style="list-style-type: none">• Informes presentados por el OE• Sistema de Información de Gestión del Proyecto |
| Sistema de Seguimiento | <ul style="list-style-type: none">• Documentos del Proyecto• Documentos del OE• Sistema de Información de Gestión del Proyecto• Entrevistas con el personal del OE |
| Indicadores Internos y Externos | <ul style="list-style-type: none">• Documentos del Proyecto• Documentos del OE• Informes y Estadísticas sobre el sector de la confección |
| UNIDAD EJECUTORA – Relación con el Organismo Financiador | |
| Cumplimiento de Obligaciones con el Organismo Financiador | <ul style="list-style-type: none">• Contrato• Documentos del Proyecto• Documentos del OE• Entrevista con personal del OE• Entrevista con personal del BID |
| Provisión de Información Adicional | <ul style="list-style-type: none">• Entrevista con personal del OE• Entrevista con personal del BID |
| Apoyo del Organismo Financiador | <ul style="list-style-type: none">• Entrevista con personal del OE• Entrevista con personal del BID |

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 Proyecto.
- Documentos del Organismo Ejecutor.
- Sistema de Información de Gestión del Proyecto.
- Informes de Auditoría.
- Entrevistas con personal del Organismo Ejecutor.



Anexo III - Evaluación Intermedia: Proyecto de Fortalecimiento de la Competitividad de la Micro y Pequeña Empresa Confeccionista.

- Entrevistas con personal del BID.
- Entrevistas con personal de otros actores interesados indirectamente en el Proyecto (Estado, ONGs, Organismos de Cooperación, etc.).
- Encuestas a Personas Certificadas.
- Encuestas a Consultores – Asesores.
- Encuestas a Empresarios del Sector MYPE.
- Informes y Estadísticas sobre el sector de la Confección.

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 Proyecto evaluados, un detalle del resultado global de la evaluación y una serie de recomendaciones tendientes a subsanar fallos encontrados en el Proyecto o a mejorar aspectos ineficientes y a ser tenidas en cuenta en futuros Proyectos.



| | |
|---|--|
| SIC DESARROLLO TRAYECTORIA EN CONSULTORIA INTERNACIONAL | EVALUACIÓN INTERMEDIA |
| | PROYECTO DE FORTALECIMIENTO DE LA COMPETITIVIDAD DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA CONFECCIONISTA |
| | INSTITUTO DE INVESTIGACIONES SOCIOECONÓMICAS Y TECNOLÓGICAS INSOTEC |

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

| | |
|------------------|----------------------|
| 1 Entre 1 y 5 | <input type="text"/> |
| 2 Entre 6 y 10 | <input type="text"/> |
| 3 Entre 11 y 25 | <input type="text"/> |
| 4 Entre 26 y 50 | <input type="text"/> |
| 5 Entre 51 y 100 | <input type="text"/> |
| 6 Más de 100 | <input type="text"/> |

VENTAS ANUALES DE LA EMPRESA (US\$)

| | |
|-------------------------------|----------------------|
| 1 Hasta 100.000 | <input type="text"/> |
| 2 Entre 100.001 y 250.000 | <input type="text"/> |
| 3 Entre 250.001 y 500.000 | <input type="text"/> |
| 4 Entre 500.001 y 1.000.000 | <input type="text"/> |
| 5 Entre 1.000.001 y 1.500.000 | <input type="text"/> |
| 6 Entre 1.500.001 y 5.000.000 | <input type="text"/> |
| 7 Más de 5.000.000 | <input type="text"/> |



Anexo IV - Evaluación Intermedia: Proyecto de Fortalecimiento de la Competitividad de la Micro y Pequeña Empresa Confeccionista.

ACTIVOS TOTALES DE LA EMPRESA (US\$)

- | | | |
|---|------------------------------|--|
| 1 | Hasta 50.000 | |
| 2 | Entre 50.001 y 100.000 | |
| 3 | Entre 100.001 y 200.000 | |
| 4 | Entre 200.001 y 500.000 | |
| 5 | Entre 500.001 y 1.000.000 | |
| 6 | Entre 1.000.001 y 1.500.000 | |
| 7 | Entre 1.500.001 y 5.000.000 | |
| 8 | Entre 5.000.001 y 10.000.000 | |
| 9 | Más de 10.000.000 | |

CANTIDAD DE SEDES / SUCURSALES

¿ESTRUCTURA FAMILIAR? SI NO

NÚMERO ESTIMADO DE CLIENTES

NÚMERO ESTIMADO DE PROVEEDORES

¿EXPORTA? SI NO

¿TIENE CALIDAD PARA EXPORTAR ? SI NO

(o ¿utiliza Sistemas de control de calidad y producción utilizados internacionalmente y tiene registros que lo demuestren ?

SECCIÓN 1 - DATOS ESPECÍFICOS DEL PROPIETARIO O GERENTE GENERAL DE LA EMPRESA O GERENTE DE PRODUCCION

1.1 Edad

- | | | |
|---|----------------|--|
| 1 | 25 a 29 años | |
| 2 | 30 a 34 años | |
| 3 | 35 a 39 años | |
| 4 | 40 a 44 años | |
| 5 | 45 a 49 años | |
| 6 | 50 a 54 años | |
| 7 | 55 a 59 años | |
| 8 | 60 a 64 años | |
| 9 | más de 65 años | |

1.2 Nivel Máximo de Estudios

- | | | |
|---|--------------------------|--|
| 1 | Sin instrucción formal | |
| 2 | Primario incompleto | |
| 3 | Primario completo | |
| 4 | Secundario incompleto | |
| 5 | Secundario completo | |
| 6 | Técnico incompleto | |
| 7 | Técnico completo | |
| 8 | Universitaria incompleta | |
| 9 | Universitaria completa | |



Anexo IV - Evaluación Intermedia: Proyecto de Fortalecimiento de la Competitividad de la Micro y Pequeña Empresa Confeccionista.

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

- 1 Estudios en Colegio Técnico
- 2 Estudios en Universidad
- 3 Trabajando en otra empresa
- 4 Trabajando en su actual actividad
- 5 Mediante cursos de capacitación en institución privada

| |
|--|
| |
| |
| |
| |

1.4 ¿Cuánto hace que trabaja en la empresa?

- 1 Menos de 1 año
- 2 Entre 1 y 5 años
- 3 Entre 6 y 10 años
- 4 Más de 10 años

| |
|--|
| |
| |
| |
| |

1.5 ¿Ha utilizado servicios de asesoría de alguna institución distinta al ICC en los últimos 3 años?

SI
NO

| |
|--|
| |
| |

1.6 ¿Cuántas asesorías en instituciones distintas al ICC 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 PROYECTO

2.1 ¿Desde que año utiliza los Servicios del ICC?

| |
|--|
| |
|--|

2.2 Las sugerencias o recomendaciones que han hecho los consultores del ICC en su empresa, en la actualidad se encuentran:

- 1 Implementadas total o parcialmente:
- 2 En implementación
- 2 No se implementaron

| |
|--|
| |
| |
| |

2.3 ¿Cómo Conoció el Proyecto?

- 1 Prensa escrita (periódico)
- 2 Radio
- 3 Cámara o Asociación de empresarios
- 4 Hojas volantes
- 5 Personas conocidas
- 6 Visita o llamada del ICC
- 7 Otro (Especificar):

| |
|--|
| |
| |
| |
| |
| |
| |

| |
|--|
| |
|--|



Anexo IV - Evaluación Intermedia: Proyecto de Fortalecimiento de la Competitividad de la Micro y Pequeña Empresa Confeccionista.

- 2.4 La persona del ICC que le atendió se comportó de forma:
- | | | |
|---|---------------|----------------------|
| 1 | Muy Desatenta | <input type="text"/> |
| 2 | Desatenta | <input type="text"/> |
| 3 | Indiferente | <input type="text"/> |
| 4 | Atenta | <input type="text"/> |
| 5 | Muy Atenta | <input type="text"/> |
- 2.5 A su juicio, el trámite para acceder a los Servicios le resultó:
- | | | |
|---|----------------|----------------------|
| 1 | Muy complicado | <input type="text"/> |
| 2 | Complicado | <input type="text"/> |
| 3 | Normal | <input type="text"/> |
| 4 | Sencillo | <input type="text"/> |
| 5 | Muy Sencillo | <input type="text"/> |
- 2.6 La información que le proporcionaron sobre servicios y consultores del Proyecto le resultó:
- | | | |
|---|--------------|----------------------|
| 1 | Suficiente | <input type="text"/> |
| 2 | Nula | <input type="text"/> |
| 3 | Insuficiente | <input type="text"/> |
- 2.7 Su grado de satisfacción general con los Servicios recibidos es:
- | | | |
|---|----------|----------------------|
| 1 | Muy Alto | <input type="text"/> |
| 2 | Alto | <input type="text"/> |
| 3 | Neutro | <input type="text"/> |
| 4 | Bajo | <input type="text"/> |
| 5 | Muy Bajo | <input type="text"/> |
- 2.8 El nivel de conocimientos en su empresa sobre Estándares de confección (en calidad, producción, ISO u otros) previos a la participación en los servicios del ICC era:
- | | | |
|---|----------|----------------------|
| 1 | Muy Alto | <input type="text"/> |
| 2 | Alto | <input type="text"/> |
| 3 | Neutro | <input type="text"/> |
| 4 | Bajo | <input type="text"/> |
| 5 | Muy Bajo | <input type="text"/> |
- 2.9 El nivel de conocimientos en su empresa sobre Estándares de confección (en calidad, producción, ISO u otros), después de haber recibido los servicios del ICC es:
- | | | |
|---|----------|----------------------|
| 1 | Muy Alto | <input type="text"/> |
| 2 | Alto | <input type="text"/> |
| 3 | Neutro | <input type="text"/> |
| 4 | Bajo | <input type="text"/> |
| 5 | Muy Bajo | <input type="text"/> |
- 2.10 ¿Recomendaría a otro empresario los servicios del ICC? ☐ SI ☐ NO
Por qué?
-



Anexo IV - Evaluación Intermedia: Proyecto de Fortalecimiento de la Competitividad de la Micro y Pequeña Empresa Confeccionista.

- 2.11 ¿Hubiera podido obtener los servicios de otra organización? ☐ SI ☐ NO
De Cuál?

| |
|--|
| |
|--|

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

| Asesor | | Capacidad | | | |
|--------|--|-----------|-------|------|------|
| | | Alta | Media | Baja | Nula |
| 1 | | | | | |
| 2 | | | | | |
| 3 | | | | | |
| 4 | | | | | |

- 2.13 Como resultado de los servicios recibidos, ¿está más dispuesto a contratar asesores de manera independiente en el futuro?

SI ☐
NO ☐

- 2.14 Lo mejor del Proyecto es:

| |
|--|
| |
|--|

- 2.15 Lo que cambiaría del Proyecto es:

| |
|--|
| |
|--|

- 2.16 Con respecto al ICC, Ud. se encuentra:

| | |
|--------------------|--------------------------|
| 1 Muy Satisfecho | <input type="checkbox"/> |
| 2 Satisfecho | <input type="checkbox"/> |
| 3 Indiferente | <input type="checkbox"/> |
| 4 Insatisfecho | <input type="checkbox"/> |
| 5 Muy Insatisfecho | <input type="checkbox"/> |

- 2.17 Su grado de satisfacción con los servicios del Proyecto es:

| Detalle el Servicio | | Muy Satisfecho | Satisfecho | Neutro | Insatisfecho | Muy Insatisfecho |
|---------------------|--|----------------|------------|--------|--------------|------------------|
| 1 | | | | | | |
| 2 | | | | | | |
| 3 | | | | | | |
| 4 | | | | | | |



Anexo IV - Evaluación Intermedia: Proyecto de Fortalecimiento de la Competitividad de la Micro y Pequeña Empresa Confeccionista.

SECCIÓN 3 - BENEFICIOS

3.1 ¿En cuanto estima el costo para su empresa de participar en el Proyecto?
US\$

3.2 Considera que el costo para el ICC ha sido, en relación a su propio costo:

| | |
|------------|----------------------|
| 1 Más Bajo | <input type="text"/> |
| 2 Igual | <input type="text"/> |
| 3 Más Alto | <input type="text"/> |

3.3 ¿Cuáles deberían ser, para Ud., las participaciones respectivas de la empresas y del ICC para cubrir los costos del Proyecto?

| | | | | | |
|---------|------|-----|-----|-----|------|
| Empresa | 0% | 30% | 50% | 70% | 100% |
| ICC | 100% | 70% | 50% | 30% | 0% |
| | | | | | |

3.4 Si aumentará el precio de los servicios, ¿Seguiría usándolos? ☐ SI ☐ NO
Por qué?

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

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

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

3.8 El impacto del Proyecto sobre su empresa ha sido:

| | |
|-------------|----------------------|
| 1 Excelente | <input type="text"/> |
| 2 Bueno | <input type="text"/> |
| 3 Regular | <input type="text"/> |
| 4 Malo | <input type="text"/> |



Anexo IV - Evaluación Intermedia: Proyecto de Fortalecimiento de la Competitividad de la Micro y Pequeña Empresa Confeccionista.

3.9 ¿Considera que haber trabajado en el Proyecto 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 Proyecto?

SI

| |
|--|
| |
|--|

NO

Pase a la Sección 4

3.11 Su empresa experimentó cambios en:

- 1 Formulación de estrategia de negocios
- 2 Investigación de mercado
- 3 Estrategia de publicidad y promoción
- 4 Ventas
- 5 Diseño del Producto
- 6 Diseño del Proceso
- 7 Producción
- 8 Adquisición de insumos
- 9 Sistema de calidad
- 10 Seguridad y salud
- 11 Canales de Distribución
- 12 Servicios de Seguimiento
- 13 Gestión de Recursos Humanos
- 14 Sistemas Financieros
- 15 Otros (especificar):

| | |
|--|----|
| | SI |
| | SI |
| | SI |
| | SI |
| | SI |
| | SI |
| | SI |
| | SI |
| | SI |
| | SI |
| | SI |
| | SI |
| | SI |
| | SI |
| | SI |

| | |
|--|----|
| | NO |
| | NO |
| | NO |
| | NO |
| | NO |
| | NO |
| | NO |
| | NO |
| | NO |
| | NO |
| | NO |
| | NO |
| | NO |
| | NO |
| | NO |

| | |
|---|--|
| A | |
| B | |
| C | |
| D | |



Anexo IV - Evaluación Intermedia: Proyecto de Fortalecimiento de la Competitividad de la Micro y Pequeña Empresa Confeccionista.

3.12 ¿Estos Cambios tuvieron alguno de los siguientes impactos?

- | | | | | | |
|----|--|--------------------------|----|--------------------------|----|
| 1 | Aumento de Productividad (Volumen de Producción por Empleado por Hora) | <input type="checkbox"/> | SI | <input type="checkbox"/> | NO |
| 2 | Reducción en la tasa de defectos, adaptaciones o rechazos | <input type="checkbox"/> | SI | <input type="checkbox"/> | NO |
| 3 | Reducción de costos | <input type="checkbox"/> | SI | <input type="checkbox"/> | NO |
| 4 | Conformidad con normas y regulaciones | <input type="checkbox"/> | SI | <input type="checkbox"/> | NO |
| 5 | Menores montos por multas, gravámenes, etc. | <input type="checkbox"/> | SI | <input type="checkbox"/> | NO |
| 6 | Mejor relación con los clientes | <input type="checkbox"/> | SI | <input type="checkbox"/> | NO |
| 7 | Aumento del número de clientes | <input type="checkbox"/> | SI | <input type="checkbox"/> | NO |
| 8 | Disminución del tiempo de producción o entrega | <input type="checkbox"/> | SI | <input type="checkbox"/> | NO |
| 9 | Disminución del ausentismo | <input type="checkbox"/> | SI | <input type="checkbox"/> | NO |
| 10 | Mejoras en la relación con las autoridades públicas | <input type="checkbox"/> | SI | <input type="checkbox"/> | NO |
| 11 | Otros (especificar): | | | | |

| | |
|---|--|
| A | |
| B | |
| C | |
| D | |

3.13 ¿Su Empresa ha aumentado su productividad como resultado directo de los servicios del Proyecto?

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 Proyecto, de:

| | 2002 (*) | 2003 (*) | 2002 (**) | 2003 (**) |
|-------------------------|----------|----------|-----------|-----------|
| 1 Ventas Totales | | | | |
| 2 Exportaciones Totales | | | | |
| 3 Sueldos Totales | | | | |
| 4 Compras Totales | | | | |
| 5 Número de Empleados | | | | |

SECCIÓN 4 - ACCIÓN FUTURA

4.1 ¿Cuántos recursos piensa destinar por año para el mantenimiento o mejoramiento de los sistemas implantados?

Recursos Humanos Empleados
Recursos Financieros US\$



Anexo IV - Evaluación Intermedia: Proyecto de Fortalecimiento de la Competitividad de la Micro y Pequeña Empresa Confeccionista.

4.2 ¿Su empresa se ha certificado según los requisitos de alguna norma de gestión de calidad?

SI
NO

| |
|--|
| |
| |

Cuál

| |
|--|
| |
|--|

4.3 ¿Su empresa cuenta con procedimientos para registrar las comunicaciones externas relevantes?

SI
NO

| |
|--|
| |
| |

4.4 ¿Su empresa cuenta con documentos que regulan las actividades de Planta (Control Operacional)?

SI
NO

| |
|--|
| |
| |

4.5 ¿Su empresa cuenta con Planes de Seguimiento y Medición?

SI
NO

| |
|--|
| |
| |

4.6 ¿Su empresa cuenta con un Proyecto de auditorías internas?

SI
NO

| |
|--|
| |
| |

4.7 ¿Su empresa cuenta con un auditores internos cualificados?

SI
NO

| |
|--|
| |
| |

4.88 ¿La Dirección de la empresa ha realizado la revisión del Sistema de Seguimiento y Medición?

SI
NO

| |
|--|
| |
| |



Anexo V - Evaluación Intermedia: Proyecto de Fortalecimiento de la Competitividad de la Micro y Pequeña Empresa Confeccionista.

| | |
|--|--|
| SIC  DESARROLLO TRAYECTORIA EN CONSULTORIA INTERNACIONAL | EVALUACIÓN INTERMEDIA |
| | PROYECTO DE FORTALECIMIENTO DE LA COMPETITIVIDAD DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA CONFECCIONISTA |
| | INSTITUTO DE INVESTIGACIONES SOCIOECONÓMICAS Y TECNOLÓGICAS INSOTEC |

FORMULARIO DE ENCUESTA A PERSONAS CERTIFICADAS

DATOS GENERALES

NOMBRE Y APELLIDO

SEXO ☐ Femenino ☐ Masculino

ACTIVIDAD DE TRABAJO:

- | | |
|--|--------------------------|
| 1 Operario | <input type="checkbox"/> |
| 2 Instructor | <input type="checkbox"/> |
| 3 Supervisor, coordinador o jefe de producción o calidad (mando medio) | <input type="checkbox"/> |
| 4 Gerente de la empresa o Gerente de área | <input type="checkbox"/> |

AÑOS DE EXPERIENCIA Años

¿ES EMPLEADO PERMANENTE DE UNA EMPRESA CONFECCIONISTA?

| | | |
|----|-------|----------------------|
| SI | Cuál? | <input type="text"/> |
| NO | | |

NOMBRE DE LA EMPRESA

ANTIGÜEDAD DE LA EMPRESA Años

SECTOR DE ACTIVIDAD

PRINCIPALES PRODUCTOS FABRICADOS O SERVICIOS PRESTADOS

| | |
|---|--|
| 1 | |
| 2 | |
| 3 | |



Anexo V - Evaluación Intermedia: Proyecto de Fortalecimiento de la Competitividad de la Micro y Pequeña Empresa Confeccionista.

CANTIDAD DE PERSONAL QUE TRABAJA EN LA EMPRESA

- | | |
|------------------|--|
| 1 Entre 1 y 5 | |
| 2 Entre 6 y 10 | |
| 3 Entre 11 y 25 | |
| 4 Entre 26 y 50 | |
| 5 Entre 51 y 100 | |
| 6 Más de 100 | |

VENTAS ANUALES DE LA EMPRESA (US\$)

- | | |
|-------------------------------|--|
| 1 Hasta 100.000 | |
| 2 Entre 100.001 y 250.000 | |
| 3 Entre 250.001 y 500.000 | |
| 4 Entre 500.001 y 1.000.000 | |
| 5 Entre 1.000.001 y 1.500.000 | |
| 6 Entre 1.500.001 y 5.000.000 | |
| 7 Más de 5.000.000 | |

ACTIVOS TOTALES DE LA EMPRESA (US\$)

- | | |
|--------------------------------|--|
| 1 Hasta 50.000 | |
| 2 Entre 50.001 y 100.000 | |
| 3 Entre 100.001 y 200.000 | |
| 4 Entre 200.001 y 500.000 | |
| 5 Entre 500.001 y 1.000.000 | |
| 6 Entre 1.000.001 y 1.500.000 | |
| 7 Entre 1.500.001 y 5.000.000 | |
| 8 Entre 5.000.001 y 10.000.000 | |
| 9 Más de 10.000.000 | |

CANTIDAD DE SEDES / SUCURSALES

¿ESTRUCTURA FAMILIAR?

 SI NO

NÚMERO ESTIMADO DE CLIENTES

NÚMERO ESTIMADO DE PROVEEDORES

¿EXPORTA?

 SI NO

¿TIENE CALIDAD PARA EXPORTAR ?

 SI NO

(o ¿utiliza Sistemas de control de calidad y producción utilizados internacionalmente y tiene registros que lo demuestren ?

SECCIÓN 1 - PARTICIPACIÓN EN EL PROYECTO

1.1 ¿En qué año certificó su competencia laboral (se capacitó) en el ICC?

1.2 ¿La capacitación la realizó en el ICC o en la empresa que trabaja ?



Anexo V - Evaluación Intermedia: Proyecto de Fortalecimiento de la Competitividad de la Micro y Pequeña Empresa Confeccionista.

1.3 ¿Cómo conoció de la posibilidad de capacitarse ?

- | | |
|---------------------------------|--|
| 1 Prensa escrita (periódico) | |
| 2 Radio | |
| 3 Por la empresa en que trabaja | |
| 4 Hojas volantes | |
| 5 Personas conocidas | |
| 6 Visita o llamada del ICC | |
| 7 Otro (Especificar): | |

| |
|--|
| |
|--|

1.4 ¿De quien surgió la iniciativa de participar en la capacitación?

- | | |
|-----------------------|--|
| 1 Suya | |
| 2 De un empresario | |
| 3 De un familiar | |
| 4 Invitación del ICC | |
| 5 Otro (Especificar): | |

| |
|--|
| |
|--|

1.5 ¿Qué tipo de curso recibió del Proyecto?

- | | |
|---|--|
| 1 Formación Operarios | |
| 2 Re-Entrenamiento de Operadores | |
| 3 Curso Básico para Supervisores y Coordinadores de Producción: | |
| 4 Curso Avanzado para Supervisores y Coordinadores de Producción: | |
| 5 Otro (Especificar): | |

| |
|--|
| |
|--|

SECCIÓN 2 - RESULTADOS DE LA PARTICIPACIÓN EN EL PROYECTO

2.1 A su juicio, el trámite para acceder a la capacitación le resultó:

- | | |
|--------------|--|
| 1 Complicado | |
| 2 Normal | |
| 3 Sencillo | |



Anexo V - Evaluación Intermedia: Proyecto de Fortalecimiento de la Competitividad de la Micro y Pequeña Empresa Confeccionista.

2.2 El procedimiento de entrega del Bono le resultó

- | | |
|--------------|--|
| 1 Complicado | |
| 2 Normal | |
| 3 Sencillo | |

2.3 Su grado de satisfacción general con la capacitación es:

- | | |
|------------|--|
| 1 Muy Alto | |
| 2 Alto | |
| 3 Neutro | |
| 4 Bajo | |
| 5 Muy Bajo | |

2.4 Su grado de satisfacción con los servicios del Proyecto es:

| | Detalle el Servicio | Muy Satisfecho | Satisfecho | Neutro | Insatisfecho | Muy Insatisfecho |
|---|---------------------|----------------|------------|--------|--------------|------------------|
| 1 | | | | | | |
| 2 | | | | | | |
| 3 | | | | | | |
| 4 | | | | | | |

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

2.6 Lo mejor del Proyecto es:

| |
|--|
| |
|--|

2.7 Lo que cambiaría del Proyecto es:

| |
|--|
| |
|--|

2.8 ¿Su situación laboral ha cambiado o estima que cambie como consecuencia de su participación en el Proyecto?

- | | |
|--------------|--|
| 1 Mejora | |
| 2 Sin Cambio | |
| 3 Deterioro | |

2.9 ¿Considera que haber participado en el Proyecto le permitirá acceder a alguno de los siguientes beneficios?

- | | |
|--|--|
| 1 Futuro Laboral Independiente | |
| 2 Incremento de sus Ingresos | |
| 3 Mejora en las Condiciones Laborales | |
| 4 Incremento de su Posición Laboral dentro de la Empresa | |
| 5 Mayor Poder de Decisión dentro de la Empresa | |

2.10 ¿Se ha materializado alguno de esos Beneficios?

SI ☐ Cuales:

NO ☐