



Evaluaciones intermedias de  
proyectos del Banco  
Interamericano de Desarrollo  
(BID)

**novotec**

**soluziona**  
calidad y medio ambiente

MONTEVIDEO, 4 DE AGOSTO DE 2003

compromiso con el conocimiento

## **Índice**

- 1** EVALUACIONES INTERMEDIAS REALIZADAS POR SOLUZIONA CALIDAD Y MEDIO AMBIENTE
- 2** METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN
- 3** FASES DE LA EVALUACIÓN
- 4** RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DEL PROGRAMA PAAM. MONTERREY - MEXICO
- 5** RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DEL PROGRAMA CADENA - PERU
- 6** RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DEL PROGRAMA 200 PYMES - URUGUAY
- 7** RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DEL PROGRAMA REGIONAL - ARGENTINA, CHILE, PARAGUAY
- 8** CONCLUSIONES y RECOMENDACIONES

## 1. Evaluaciones Intermedias realizadas por SOLUZIONA

### ■ Evaluaciones Intermedias realizadas

- **SOLUZIONA Calidad y Medio Ambiente** ha realizado en los últimos dos años cinco *Evaluaciones Intermedias* de proyectos financiados por el Banco Interamericano de Desarrollo, (BID), y concretamente por su Fondo Multilateral de Inversión (FOMIN).

Los cinco proyectos evaluados son:

- Programa para el control de calidad y gestión medioambiental en las pequeñas y medianas empresas de Colombia (Programa CYGA)
- Modelo para promover la implementación de sistemas de gestión medioambiental en PYMES (Programa PAAM). Monterrey - México.
- Modelo para promover la implementación de sistemas de gestión medioambiental en PYMES (Programa CADENA). Perú.
- Promoción de instrumentos para conseguir una mejora continua. Proyecto Regional. Argentina, Chile y Paraguay.
- Fortalecimiento de la competitividad empresarial mediante la aplicación de normas internacionales. Uruguay



## 1. Evaluaciones Intermedias realizadas por SOLUZIONA

### ■ Contexto de las Evaluaciones Intermedias

■ Las *Evaluaciones Intermedias* realizadas pretenden:

■ Evaluar el desempeño de los diferentes programas en un momento concreto de su desarrollo, de tal forma que se puedan identificar posibles desviaciones en el mismo, determinar medidas de corrección y aflorar buenas prácticas o “lecciones aprendidas” útiles, tanto en el Programa en concreto como en proyectos similares.

■ Presentar en el informe de evaluación una serie de conclusiones y recomendaciones, derivados de los resultados de la *Evaluación Intermedia*, que permitan al BID/FOMIN tener información fiable para el nuevo diseño y desarrollo de proyectos similares, así como para el control de los mismos.



## 2.- Metodología de Evaluación

### 1. CRITERIOS

**SOLUZIONA Calidad y Medio Ambiente** ha desarrollado una metodología específica de análisis para la realización de las *Evaluaciones Intermedias* del BID /FOMIN, basada en la experiencia que la empresa tiene en proyectos similares, y que asume criterios de :

↳ **Innovación**, introduciendo un enfoque que permite evaluar la información disponible utilizando distintos niveles de análisis.

↳ **Efecto demostración**, aportando potencial de réplica para su aplicación en otros programas financiados por el BID/FOMIN en otras regiones (benchmarking)



## 2.- Metodología de Evaluación

### 1. CRITERIOS

↳ **Efecto comparación** al objeto de posibilitar una comparación eficaz con programas similares, en caso de ser utilizada la misma metodología y obtener, de esta forma, conclusiones a nivel global y en un periodo dilatado de tiempo.

↳ **Aplicabilidad**, tanto en el momento actual (*Evaluación Intermedia*) como en un momento posterior del programa (Evaluación Final) y facilitar, como en el caso anterior, comparaciones intertemporales

↳ **Contexto de procedimientos del BID** (Oficina de Evaluación).



## 2.- Metodología de Evaluación

### 2. ¿EN QUE CONSISTE?

La metodología diseñada consiste en la realización de una serie de análisis concatenados destinados a evaluar el desempeño del programa y la adecuación/dimensionamiento de los indicadores definidos, tanto en el *Marco Lógico* como en el *Memorándun de Donantes*.

Además, también se ha considerado interesante comprobar la bondad de los trabajos realizados en las empresas beneficiarias de los programas, analizando si los sistemas implantados son adecuados o no.



## 2.- Metodología de Evaluación

### 3.¿QUÉ ANÁLISIS SE REALIZAN ?

Se han realizado los siguientes análisis:

#### **ANÁLISIS QUE DETERMINA EL GRADO DE CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL PROGRAMA:**

En este análisis el equipo evaluador determina mediante información suministrada por la UE diversos puntos entre los que se encuentran:

- Comprobación de que los indicadores marcados se están cumpliendo en los plazos previstos y qué grado de avance han conseguido.
- Posibles modificaciones al programa original
- Análisis de causas por las que no se cumplen los indicadores

Entre la información que se solicita se encuentran principalmente documentos propios de la UE que acrediten la realización de las diferentes actividades previstas, así como información de las empresas receptoras del proyecto.





## 2.- Metodología de Evaluación

### 3.¿QUÉ ANÁLISIS SE REALIZAN ?

#### ANÁLISIS QUE DETERMINA EL DESEMPEÑO DEL PROGRAMA:

En este análisis el equipo evaluador revisa puntos específicos de cómo desarrolla la UE el programa en cuestión. Estos puntos son:

- **RELEVANCIA**, del programa en el contexto macroeconómico de la zona o el país donde se desarrolla.
- **COBERTURA**, geográfica y sectorial cubierta por el programa
- **EFFECTIVIDAD E IMPACTO**, que ha producido el programa sobre los beneficiarios (empresas, profesionales, etc.)
- **EFICIENCIA**, del programa en cuanto a diseño y metodología del mismo, gestión financiera y operativa, y control de calidad y mejora continua.
- **SOSTENIBILIDAD**, en donde se determina si el programa se considera viable en el tiempo, una vez concluida la aportación financiera del BID/FOMIN.



## 2.- Metodología de Evaluación

### 3.¿QUÉ ANÁLISIS SE REALIZAN ?

#### ANÁLISIS DEL GRADO DE EFICIENCIA DE LA UNIDAD EJECUTORA:

Este ultimo análisis consiste en evaluar cómo ha desarrollado la Unidad Ejecutora el proyecto, teniendo en cuenta el grado de avance del mismo y la utilización de los recursos financieros. En este análisis se revisan los siguientes puntos:

- **DISEÑO Y METODOLOGIA**, de los componentes y actividades desarrollados en el proyecto.
- **GESTION FINANCIERA**, en donde se compara el gasto realizado con el avance del proyecto
- **GESTIÓN OPERATIVA**, en donde se estima si los recursos, tanto humanos como técnicos asignados por la UE al proyecto son los adecuados.
- **CONTROL DE CALIDAD**, revisandose si existe, o se aplican procedimientos o procesos relacionados con la gestión de la calidad del proyecto. .





## 3.- Fases de la Evaluación

Fase I: Diseño y Validación del Modelo de Evaluación  
(BID y Unidades Ejecutoras)



Fase II: Presentación del Proyecto



Plan de proyecto  
(especifico para cada programa)



Fase III: Desarrollo de la Evaluación  
(Trabajo de campo y de gabinete)



Fase IV: Presentación de conclusiones y recomendaciones  
(ante el BID y las Unidades Ejecutoras)



Conclusiones y recomendaciones  
aplicables en el Proyecto, y a  
nivel cluster



METODOLOGÍA  
DEL PROYECTO

## 3.- Fases de la Evaluación

### ■ Fase 1. Diseño y evaluación de la metodología.

- Se presenta la metodología de evaluación que se va a aplicar durante la *Evaluación Intermedia*.
- Esta metodología se basa en el diseño general presentado anteriormente, y el fin último, es ajustar la metodología a los componentes específicos de cada programa y a la realidad macroeconómica existente en cada uno de los países.
- En el caso de que la UE o el BID/FOMIN considere que alguno de los análisis, o de los documentos que se solicitan no se pueden realizar o no están disponibles, la metodología se modifica para ese caso específico, de tal forma que recoja de la forma más eficaz la realidad del proyecto.



## 3.- Fases de la Evaluación

### ■ Fase 2. Presentación del proyecto.

En esta segunda fase ya se comienza el “trabajo de campo” propiamente dicho, y en la misma se mantiene una reunión con la Unidad Ejecutora en la que:

- Se presentan los trabajos a realizar por el equipo evaluador .
- Se aprueba la metodología de evaluación (ya comentada) que se va a aplicar durante la *Evaluación Intermedia*.
- Se establece el calendario de reuniones y visitas a las instalaciones de la Unidad Ejecutora, y se estiman las visitas de campo que se pueden realizar con las empresas participantes.



## 3.- Fases de la Evaluación

### ■ Fase 3. Desarrollo de la Evaluación.

En esta fase el equipo evaluador revisa la documentación en poder la Unidad Ejecutora, tal y como se solicitaba en la Metodología de Evaluación, se mantienen entrevistas con algunos de los beneficiarios (empresas y profesionales) y se recapitula aquella documentación de referencia que se considere relevante para realizar los análisis previstos.

Una vez completada la toma de datos, el equipo evaluador procede a la realización del “*Informe de Evaluación Intermedia*”, en donde se recogen los trabajos realizados, los análisis, grados de avance, conclusiones y recomendaciones, y por ultimo un punto específico en el que se incluyen las impresiones obtenidas por el consultor de **SOLUZIONA Calidad y Medio Ambiente** en las visitas a las empresas que están implantando los sistemas, y en donde se determina la bondad de los mismos, en base a la experiencia del consultor.



## 3.- Fases de la Evaluación

### ■ Fase 4. Presentación de Conclusiones y Recomendaciones

Esta es la última fase del trabajo de *Evaluación Intermedia*, y en la misma, se presentan las conclusiones y recomendaciones relevantes obtenidas del proceso de evaluación.

Estas conclusiones y recomendaciones pueden ser:

○ Para la Unidad Ejecutora, de tal manera que se puedan aplicar las recomendaciones de mejora en lo que queda de proyecto, o bien que se modifiquen algunas actuaciones de tal manera que el proyecto concluya de forma satisfactoria.

○ Para el BID/FOMIN, con el fin de que se puedan introducir mejoras en las metodologías empleadas por el Banco en el control de proyectos similares, incluir buenas prácticas o lecciones aprendidas en otros programas, etc.



## **4. Resultados del Programa PAAM**

### **OBJETIVO DE LA EVALUACIÓN**

- Evaluar el desempeño del PROYECTO DE ADMINISTRACIÓN AMBIENTAL MONTERREY 2000 (PAAM) (Evaluación final)**
- Determinar posibles desviaciones producidas en el Proyecto.**
- Detectar posibilidades de mejora y lecciones aprendidas capaces de ser utilizadas por otros programas de similares características.**





## 4. Resultados del Programa PAAM

### PROGRAMA PAAM - Objetivo general

**FIN:** Mejorar la competitividad de las PYMES en los sectores de la manufactura y los servicios mediante un rendimiento ambiental y económico mejorado.

- **PERIODO DE EJECUCIÓN TEORICO:** 24 meses (Noviembre de 1999 a Noviembre de 2001)
- **INICIO DE ACTIVIDADES** en Monterrey el 10 de enero de 2001.
- **FINALIZACIÓN DE ACTIVIDADES** el 24 y 25 de octubre de 2002 (Taller Internacional realizado en Monterrey)
- **TRABAJO DE EVALUACIÓN**, realizado en dos fases, la primera entre el 19 y 20 de septiembre y la segunda entre el 21 y el 29 de octubre

Así, en el momento de la *Evaluación*, el programa se encuentra terminado en todas sus fases y actividades



## 4. Resultados del Programa PAAM

### BUENAS PRÁCTICAS IDENTIFICADAS y MEJORAS DESTACABLES

◆ **Utilización de los listados de proveedores de grandes corporaciones para la búsqueda de empresas participantes**, lo que ha contribuido a que las PYMES tuvieran una mayor motivación para participar en el proyecto. Tan es así que en un principio se comenzó con una lista de 90 empresas, que se convirtió definitivamente en 36.

◆ **Definición y aplicación de los criterios de Selección de las PYMES participantes**, incorporando elementos como:

- Que la empresa contara con “áreas de oportunidad” (mejora) en el campo ambiental
- Que tuviera las finanzas saneadas
- Que se comprometiera a implantar el Sistema de Gestión Ambiental.
- Que existiera un compromiso de liderazgo por parte de la Dirección/Gerencia

◆ **Documentación** diseñada y generada para la capacitación de los técnicos de las empresas participantes por los propios consultores de la Unidad Ejecutora, lo que ha permitido un grado de cercanía importante entre la empresa y el consultor



## 4. Resultados del Programa PAAM

### BUENAS PRACTICAS IDENTIFICADAS y MEJORAS DESTACABLES

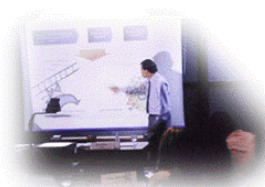
◆ **Metodología de seguimiento** utilizada por la Unidad Ejecutora en la **implementación de los Sistemas de Gestión Medioambiental en las PYMES participantes**, basada en informes de los consultores auxiliares y principales, y reuniones semanales de los consultores principales con el Director del Proyecto.

◆ **Promoción del Programa**, ante grandes corporaciones del Estado de Nuevo León, y ante las Autoridades Locales, Estatales y Federales, de tal forma que los Sistemas implantados pudieran ser reconocidos y por tanto las empresas redujeran su riesgo de multas y sanciones ante incumplimientos legales.



## 4. Resultados del Programa PAAM

### ANÁLISIS DEL GRADO DE DESEMPEÑO Y DE LA EFICIENCIA DE LA UE



#### COMPONENTE DE EDUCACIÓN

↳ Se considera que este objetivo se ha cumplido al formar dentro de la UE un grupo de consultores principales capaces de implantar Sistemas de Gestión Medioambiental en cualquier empresa del sector manufacturero o de servicios. A fecha de la revisión, en la UE continuaban prestando sus servicios cuatro consultores principales.

- En cuanto al grado de eficiencia de la UE, se considera satisfactorio, ya que el diseño y metodología del Componente ha sido adecuado, y se ha realizado un aceptable control de calidad de los cursos de formación impartidos

## 4. Resultados del Programa PAAM

### ANÁLISIS DEL GRADO DE DESEMPEÑO Y DE LA EFICIENCIA DE LA UE



#### COMPONENTE DE EDUCACIÓN

##### ↳ RATIO DE EFICIENCIA

**Grado de cumplimiento técnico: 1**

**Grado de cumplimiento financiero: 0,73 (23473 \$ justificados/ 32100 \$ de presupuesto)**

**Ratio de eficiencia:  $1 / 0,73 = 1,36$**

**Lo que parece indicar que en ese momento la UE había realizado más trabajo del verdaderamente financiado.**

## 4. Resultados del Programa PAAM

### ANÁLISIS DEL GRADO DE DESEMPEÑO Y DE LA EFICIENCIA DE LA UE



#### COMPONENTE DE APLICACIÓN DE ADMINISTRACIÓN AMBIENTAL

⇒ Se considera que este objetivo se ha desarrollado satisfactoriamente, ya que aunque no se ha completado en su totalidad (de las 26 empresas que lo comenzaron solo 20 han pasado la auditoria final), el trabajo realizado y los sistemas implantados se consideran de una alta calidad, tanto a nivel documental como a nivel de resultados en las empresas.

- En cuanto al grado de eficiencia de la UE, se considera correcto, ya que el diseño y metodología del Componente ha sido adecuado, y se ha realizado un exhaustivo control de calidad en cuanto al seguimiento en la implantación de los Sistemas de Gestión en las empresas, con una metodología específica de seguimiento de la implantación, así como informes periódicos tanto por parte de los consultores superiores, como del Director del Proyecto.

## 4. Resultados del Programa PAAM

### ANÁLISIS DEL GRADO DE DESEMPEÑO Y DE LA EFICIENCIA DE LA UE



#### COMPONENTE DE EDUCACIÓN

##### ↳ RATIO DE EFICIENCIA

Grado de cumplimiento técnico: 0,77 (20 empresas auditadas sobre 26 que iniciaron el proceso)

Grado de cumplimiento financiero: 0,66 (75098 \$ justificados / 113500\$ de presupuesto)

Ratio de eficiencia:  $0,77 / 0,66 = 1,16$

Igual que en el caso anterior, estos datos marcan que en el momento de la evaluación, la UE había realizado más trabajo del verdaderamente financiado.

## 4. Resultados del Programa PAAM

### ANÁLISIS DEL GRADO DE DESEMPEÑO Y DE LA EFICIENCIA DE LA UE



#### COMPONENTE DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL Y COMPONENTE DE PROMOCIÓN

⇒ Se considera este objetivo cumplido, ya que se han realizado todas las actividades previstas en el Marco Lógico, tanto las de promoción del programa en diversos medios de difusión, información a empresas, diseño y desarrollo del Software de control del proyecto, y por ultimo, la realización del taller internacional.

- En cuanto al grado de eficiencia de la UE, se considera satisfactorio, ya que el diseño y metodología del Componente ha sido adecuado, y la UE cuenta con archivos en los que se pueden ver las acciones emprendidas de promoción. Por ultimo, la realización del taller internacional fue muy efectiva para promocionar a la UE, sobre todo por el aval que le dan las instituciones mexicanas presentes en el acto a la UE.



## 4. Resultados del Programa PAAM

### ANÁLISIS DEL GRADO DE DESEMPEÑO Y DE LA EFICIENCIA DE LA UE



#### COMPONENTE DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL Y COMPONENTE DE PROMOCIÓN

##### ↳ RATIO DE EFICIENCIA

Grado de cumplimiento técnico: 0,75 (ya que no se considera realizado el taller internacional a fecha de evaluación))

Grado de cumplimiento financiero: 0,64 (100168 \$ justificados / 156400 \$ de presupuesto)

Ratio de eficiencia:  $0,75 / 0,64 = 1,17$

Igual que en el caso anterior, estos datos marcan que en el momento de la evaluación, la UE había realizado más trabajo del verdaderamente financiado.

## 4. Resultados del Programa PAAM

### EFICIENCIA GLOBAL DE LA UNIDAD EJECUTORA



	Presupuesto	Eficiencia	Ratio (%)	(Pn/PT)*En
<b>Componente 2</b>	32100	1,36	8,1	0.11
<b>Componente 3</b>	113500	1,16	28,7	0.33
<b>Componente 4</b>	47000	0	11,8	0
<b>Componente 5</b>	156400	1,17	39,6	0,46
<b>PAAM</b>	395000			

$$EO = \frac{0,081 \cdot 1,36 + 0,287 \cdot 1,16 + 0 \cdot 11,8 + 1,17 \cdot 0,396}{(1,36 + 1,16 + 0 + 1,17) / 4} = 0,97$$

Lo que supone una eficiencia operativa alta en general, ya que los Componentes con mayor peso en el proyecto han sido bien desarrollados.

## **4. Resultados del Programa PAAM**

### **PUNTOS FUERTES DEL PROGRAMA**

Aunque el Programa PAAM, a fecha de la *Evaluación*, ya se había completado, se han podido detectar una serie de puntos fuertes susceptibles de ser aplicados en otros proyectos, como:

- **Desarrollar un trabajo de consultoría medioambiental en PYMES, muchas veces poco valorado por las empresas, y que sin embargo les suele reportar beneficios a corto y medio plazo.**
- **Formar un grupo de consultores altamente cualificado, con experiencia en empresas de diferentes sectores, y capacitados para implantar Sistemas de Gestión en cualquier organización.**
- **Permitir la promoción de la UE como una organización capaz de implantar y auditar Sistemas de Gestión Medioambiental, apoyar a las empresas en cualquier tipo de problemática medioambiental y servir como nexo de unión entre las Administraciones Publicas mexicanas y el sector industrial de Monterrey.**
- **Conseguir la implantación de Sistemas de Gestión Medioambiental en PYMES, en las que en muchas ocasiones la falta de personal, la falta de formación de los trabajadores, problemas económicos, etc, impiden esta implantación, con la consiguiente perdida de negocio para este tipo de empresas**

## **4. Resultados del Programa PAAM**

### **PUNTOS DÉBILES DEL PROGRAMA**

En cuanto a Puntos Débiles identificados en el Programa PAAM, y que deberían tenerse en cuenta para el buen desarrollo de otros proyectos, tenemos:

- **El programa sufrió un retraso importante al inicio del Proyecto, motivado principalmente por la búsqueda de empresas.**
- **La UE no consiguió que todas las empresas que comenzaron la formación (26), completaran la implantación del Sistema.**
- **En el momento de la *Evaluación* no había ninguna empresa certificada, que aunque no se contemplaba en el Programa, si consigue que las empresas consideren al Sistema de Gestión con un valor añadido más importante, y por tanto como mayor fuente de negocios.**



## **5. Resultados del Programa CADENA**

### **OBJETIVO DE LA EVALUACIÓN**

- **Evaluar el desempeño del PROGRAMA MODELO DE INSTRUCCIÓN PARA LA APLICACIÓN DE SISTEMAS DE GESTIÓN MEDIOAMBIENTAL (PROGRAMA CADENA) (Evaluación intermedia)**
- **Determinar posibles desviaciones producidas en el Proyecto.**
- **Detectar posibilidades de mejora y lecciones aprendidas capaces de ser utilizadas por otros programas de similares características.**



## 5. Resultados del Programa CADENA

### PROGRAMA CADENA - Objetivo general

**FIN:** Incrementar el nivel de eficiencia, calidad y competitividad entre las PYMES del Perú.

- **PERIODO DE EJECUCIÓN TEORICO:** 36 meses (Marzo de 2001 a Marzo de 2004)
- **INICIO DE ACTIVIDADES** en Lima el 13 de marzo de 2001.
- **FINALIZACIÓN DE ACTIVIDADES**, previsto para Agosto del 2004
- **TRABAJO DE EVALUACIÓN**, realizado en dos fases, la primera entre el 16 y 17 de septiembre de 2002 y la segunda entre el 30 de octubre y el 7 de noviembre del mismo año.

Así, en el momento de la *Evaluación*, el programa se encuentra aproximadamente al 50% de avance en los Componentes que lo integran.



## 5. Resultados del Programa CADENA

### BUENAS PRÁCTICAS IDENTIFICADAS

- ◆ **Selección de las PYMES a partir de información de grandes empresas peruanas**, lo que ha contribuido a que las PYMES tuvieran una mayor motivación para participar en el proyecto. De hecho, el Proyecto se está desarrollando en tres ciclos equivalentes, el primero con 20 empresas y los dos restantes con 24 cada uno.
- ◆ **Actualización de la legislación medioambiental peruana**, recopilada por un experto en la materia y entregada a cada una de las PYMES participantes, lo que permite que éstas tengan un mayor grado de conocimiento de los requisitos mínimos a cumplir para implantar un Sistema de Gestión Medioambiental.
- ◆ **Descentralización parcial de los servicios prestados por el Programa**, de tal forma que se ha podido acceder a empresas ubicadas en otras regiones del Perú, caso de Cuzco, Arequipa, etc., y que se ha conseguido mediante la contratación de consultores locales.
- ◆ **Retorno parcial de los costes de implantación a la UE en el segundo y tercer ciclo**, de modo tal que las empresas participantes tienen un grado de compromiso mucho más fuerte, y con mejores perspectivas de completar la implantación del Sistema de Gestión.



## 5. Resultados del Programa CADENA

### OPORTUNIDADES DE MEJORA IDENTIFICADAS

◆ **Realización de evaluaciones de los cursos impartidos**, de tal forma que se pueda conocer la percepción de los responsables de las empresas del curso en si mismo, y del futuro trabajo a realizar en la implantación del Sistema de Gestión Medioambiental. Estas evaluaciones se podrían realizar mediante encuestas al final de cada curso impartido.

◆ **Realización de talleres intermedios entre empresas del mismo sector**, dado que se ha podido comprobar que en la selección de empresas, sobre todo del segundo ciclo, se han escogido varias de un mismo sector (empresas relacionadas con la minería) y por tanto que tienen una problemática similar en la implantación del Sistema. De esta forma se podrían aprovechar lecciones aprendidas por las empresas y reducir el tiempo de implantación de los sistemas.





## 5. Resultados del Programa CADENA

### ANÁLISIS DEL GRADO DE DESEMPEÑO Y DE LA EFICIENCIA DE LA UE



#### COMPONENTE DE CAPACITACIÓN DE CAPACITADORES

↳ Se considera que este objetivo se ha cumplido a fecha de evaluación, ya que se han completado la capacitación de los consultores del ciclo 1 y del ciclo 2, estando pendiente, como es lógico, la del ciclo tres.

En cuanto al grado de eficiencia de la UE, se considera satisfactorio, ya que el diseño y metodología del Componente ha sido adecuado, y la UE ha realizado el control de asistencias a los diferentes cursos impartidos

## 5. Resultados del Programa CADENA

### ANÁLISIS DEL GRADO DE DESEMPEÑO Y DE LA EFICIENCIA DE LA UE



#### COMPONENTE DE CAPACITACIÓN DE CAPACITADORES

##### ↳ RATIO DE EFICIENCIA

**Grado de cumplimiento técnico:** Se considera un ratio de 0,65 ya que se han completado las acciones del ciclo 1 y 2 , y no las del ciclo 3.

**Grado de cumplimiento financiero:** 0,41 (11800 \$ justificados/ 28600 \$ de presupuesto)

**Ratio de eficiencia:**  $0,65 / 0,41 = 1,58$

Lo que parece indicar que en ese momento la UE había realizado más trabajo del verdaderamente financiado.

## 5. Resultados del Programa CADENA

### ANÁLISIS DEL GRADO DE DESEMPEÑO Y DE LA EFICIENCIA DE LA UE



#### COMPONENTE DE APLICACIÓN DE SISTEMAS DE GESTIÓN MEDIOAMBIENTAL

⇒ Se considera que este objetivo se ha cumplido parcialmente a fecha de evaluación, ya que se han completado las actividades del primer ciclo, comenzadas las del segundo ciclo y no empezado el tercer ciclo, como era esperable.

- En cuanto al grado de eficiencia de la UE, se considera correcta, ya que el diseño y metodología del Componente ha sido adecuado, y se ha realizado un exhaustivo control de calidad en cuanto al seguimiento en la implantación de los Sistemas de Gestión en las empresas, tanto por parte de los consultores superiores y auxiliares participantes, como del Director del Proyecto, y de la propia Unidad Ejecutora, que cuenta con un sistema de control de avance del proyecto en cada una de las Pymes.

## 5. Resultados del Programa CADENA

### ANÁLISIS DEL GRADO DE DESEMPEÑO Y DE LA EFICIENCIA DE LA UE



#### COMPONENTE DE APLICACIÓN DE SISTEMAS DE GESTIÓN MEDIOAMBIENTAL

##### ↳ RATIO DE EFICIENCIA

**Grado de cumplimiento técnico: 0,5 (completado el primer ciclo de implantación, y a la mitad del segundo ciclo)**

**Grado de cumplimiento financiero: 0,35 (96862 \$ justificados / 279450 \$ de presupuesto)**

**Ratio de eficiencia:  $0,5 / 0,35 = 1,4$**

**Igual que en el caso anterior, estos datos marcan que en el momento de la evaluación, la UE había realizado más trabajo del verdaderamente financiado.**

## 5. Resultados del Programa CADENA

### ANÁLISIS DEL GRADO DE DESEMPEÑO Y DE LA EFICIENCIA DE LA UE



#### COMPONENTE DE FORTALECIMIENTO Y PROMOCIÓN INSTITUCIONAL

⇒ Dado que este objetivo no se ha desarrollado en ciclos, sino que se extiende durante todo el periodo del proyecto, podemos considerar que en el momento de la evaluación llevaba un progreso adecuado, ya que algunas actividades llevaban un ligero retraso y otras, por calendario, no se debían haber iniciado todavía.

• En cuanto al grado de eficiencia de la UE, se considera adecuado en este componente, ya que algunas de las actividades que debían estar completadas en la fecha de la evaluación, se habían retrasado (caso del software de control o de los seminarios de concienciación) . En cuanto al control de calidad realizado es aceptable, de hecho la propia UE es consciente de los retrasos que se están produciendo, y ya se están llevando a cado acciones para corregirlos.

## 5. Resultados del Programa CADENA

### ANÁLISIS DEL GRADO DE DESEMPEÑO Y DE LA EFICIENCIA DE LA UE



#### COMPONENTE DE FORTALECIMIENTO Y PROMOCIÓN INSTITUCIONAL

##### ↳ RATIO DE EFICIENCIA

Grado de cumplimiento técnico: 0,45 (ya que no se ha realizado el taller internacional, ni se han completado el software de control de las empresas)

Grado de cumplimiento financiero: 0,38 (38600 \$ justificados / 100300 \$ de presupuesto)

Ratio de eficiencia:  $0,45 / 0,38 = 1,18$

Igual que en el caso anterior, estos datos marcan que en el momento de la evaluación, la UE había realizado más trabajo del verdaderamente financiado.

## 5. Resultados del Programa CADENA

### EFICIENCIA GLOBAL DE LA UNIDAD EJECUTORA



	Presupuesto	Eficiencia	Ratio (%)	(Pn/PT)*En
<b>Componente 2</b>	28.600	1,58	16.4	0,26
<b>Componente 3</b>	279.450	1,4	59.5	0.83
<b>Componente 4</b>	100.300	1,18	21.4	0,25
<b>CADENA</b>	469.250			

$$EO = \frac{0,164 * 1,58 + 0,595 * 1,4 + 0,214 * 1,18}{(1,58 + 1,4 + 1,18) / 3} = 0,96$$

Lo que supone una eficiencia operativa alta en general, ya que se ha desarrollado mucho trabajo sin agotar los fondos previstos

## **5. Resultados del Programa CADENA**

### **PUNTOS FUERTES DEL PROGRAMA**

- **Desarrollar un trabajo de consultoría medioambiental en PYMES, muchas veces poco valorado por las empresas, y que sin embargo les suele reportar beneficios a corto y medio plazo.**
- **El diseño cíclico ha permitido ir aprendiendo de los errores cometidos, y por tanto mejorando en las actividades del siguiente ciclo.**
- **Permitir la promoción de la UE como una organización capaz de apoyar a las empresas en la implantación de Sistemas de Gestión Medioambiental, aportando una base de datos de consultores formados y experimentados, lo que redundará en el bajo tiempo de implantación y en un coste adecuado para la situación económica del Perú.**
- **Formar un grupo de consultores, muchos especializados en Calidad, en la implantación de Sistemas de Gestión Medioambiental, lo que redundará en mejorar los Sistemas, e incluso implantar sistemas conjuntos, con el ahorro de tiempo de personal de la PYME y de documentación del Sistema de Gestión que esto supone.**





## **5. Resultados del Programa CADENA**

### **PUNTOS DÉBILES DEL PROGRAMA**

- **El retraso que se está produciendo en el Programa debido al tiempo que se tarda en contactar con las empresas, ya que el proyecto se ha desarrollado en serie (hasta que no se acaba un ciclo no se empieza otro) y no con algunas actividades en paralelo.**
- **En el momento de la *Evaluación* no había ninguna empresa certificada, que aunque no se contemplaba en el Programa, logra que las empresas consideren al Sistema de Gestión con un valor añadido más importante, y por tanto como mayor fuente de negocios.**
- **A partir de las conversaciones con las PYMES se detectó que algunos puntos de la formación no acababan de cumplir con las expectativas de las empresas, como por ejemplo la identificación de aspectos medioambientales y el mapeo de procesos, con el consiguiente retraso en la implantación del Sistema**



## 6. Resultados del Programa 200 PYMES

### OBJETIVO DE LA EVALUACIÓN

- **Evaluar el desempeño del PROGRAMA 200 PYMES (Uruguay)**
- **Determinar posibles desviaciones producidas en el Proyecto.**
- **Detectar posibilidades de mejora y lecciones aprendidas capaces de ser utilizadas por otros programas de similares características.**



## 6. Resultados del Programa 200 PYMES

### PROGRAMA 200 PYMES- Objetivo general

**FIN:** Aumentar la capacidad competitiva y lograr mejoras mensurables en todos los aspectos del desempeño en las operaciones de las pequeñas y medianas empresas del Uruguay.

- **PERIODO DE EJECUCIÓN TEORICO:** 39 meses (Marzo de 2001 a Junio de 2004)
- **INICIO DE ACTIVIDADES** en Montevideo el 1 de marzo de 2001.
- **FINALIZACIÓN DE ACTIVIDADES,** previsto para julio del 2004
- **TRABAJO DE EVALUACIÓN,** realizado en entre el 29 de mayo y el 17 de julio de 2003.

Así, en el momento de la *Evaluación*, el programa se encuentra aproximadamente al 80% de avance en los Componentes del Subprograma 1, y un 40% en los componentes del Subprograma 2. Los datos económicos se han tomado a diciembre 2002.





## 6. Resultados del Programa 200 PYMES

### BUENAS PRÁCTICAS IDENTIFICADAS

- ◆ **Promoción de los Sistemas de Gestión a lo largo del país**, ya que no solo se han realizado actividades en Montevideo, sino también en el interior de Uruguay. También se ha promocionado la asistencia de participantes del interior del País a los cursos realizados en Montevideo, mediante el pago del viaje.
- ◆ **Criterios de control de las empresas participantes**, entre los que se encuentran el Informe de avance, la Certificación como condición para el pago del tercer y último monto y la obligación de devolver el monto donado en caso de no cumplir los objetivos en plazos razonables, lo que incentiva a las empresas a completar el proyecto.
- ◆ **Puesta a disposición de las PYMES de soluciones informáticas para la consulta de Normas**, lo que redundará en que las PYMES tengan un mejor conocimiento de los requisitos requeridos por las mismas, y un ahorro en los costos de acceso y consulta.
- ◆ **Promoción en la implantación de la Norma de Seguridad y Salud Ocupacional**. Aunque no se ha llegado a proponer la implantación de ningún sistema con la Norma UNIT 18000, se considera interesante el hecho de que el Programa haya comenzado a promocionar este nuevo sistema, en paralelo a los clásicos de calidad y gestión medioambiental (ISO 9001 e ISO 14001).



## 6. Resultados del Programa 200 PYMES

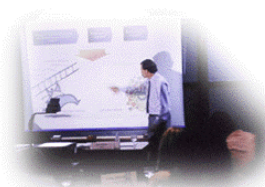
### OPORTUNIDADES DE MEJORA IDENTIFICADAS

- **Realización de talleres entre empresas del mismo sector**, en donde los responsables de las mismas cuenten su experiencia en la implantación de los Sistemas de Gestión y cómo han ido resolviendo los problemas planteados.
- **Mayor seguimiento del avance del proyecto por parte de la UE**, dado que después del primer informe (60 días) no se exige formalmente un mayor avance hasta que no se ha finalizado el proyecto. En proyectos largos, se deberían exigir informes intermedios, por ejemplo cada tres meses.
- **Adopción de nuevos criterios en la validación de los consultores que dan apoyo en la implantación de los sistemas**, ya que no se debería tener únicamente en cuenta la formación de los mismos, sino también su grado de experiencia en la implantación de Sistemas de Gestión y en la medida de lo posible que se encuentren familiarizados con la Norma específica con la que están trabajando.



## 6. Resultados del Programa 200 PYMES

### ANÁLISIS DEL GRADO DE DESEMPEÑO Y DE LA EFICIENCIA DE LA UE



#### COMPONENTE DE CREACIÓN DE CONCIENCIA ACERCA DE LA IMPORTANCIA DE LAS NORMAS INTERNACIONALES DIRIGIDAS A LAS PYMES (Subprograma1)

↳ Se considera que este objetivo se ha cumplido a fecha de evaluación, ya que se completado todas las actividades incluidas dentro de este componente.

En cuanto al grado de eficiencia de la UE, se considera satisfactorio, ya que el diseño y metodología del Componente ha sido adecuado, y la UE ha realizado el control de asistencias a los diferentes cursos impartidos

## 6. Resultados del Programa 200 PYMES

### ANÁLISIS DEL GRADO DE DESEMPEÑO Y DE LA EFICIENCIA DE LA UE



**COMPONENTE DE CREACIÓN DE CONCIENCIA  
ACERCA DE LA IMPORTANCIA DE LAS NORMAS  
INTERNACIONALES DIRIGIDAS A LAS PYMES  
(Subprograma1)**

**↳ RATIO DE EFICIENCIA**

**Grado de cumplimiento técnico: Se considera un ratio de 1 ya que se han completado las acciones del componente.**

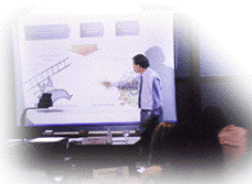
**Grado de cumplimiento financiero: 0,95 (141918 \$ justificados/ 149000 \$ de presupuesto)**

**Ratio de eficiencia:  $1/0,95 = 1,05$**

**Lo que parece indicar que en ese momento la UE había realizado más trabajo del financiado con fondos del BID/FOMIN.**

## 6. Resultados del Programa 200 PYMES

### ANÁLISIS DEL GRADO DE DESEMPEÑO Y DE LA EFICIENCIA DE LA UE



**COMPONENTE DE FORMACIÓN DE UN CUERPO LOCAL DISPONIBLE DE EXPERTOS EN NORMAS DE CALIDAD, MEDIO AMBIENTE Y SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONALES (Subprograma 1)**

⇒ **Este objetivo se ha cumplido adecuadamente en relación con la formación en Sistemas de Calidad y Gestión Medioambiental. En el caso de la formación en Salud Ocupacional, no se esta alcanzando la cifra prevista.**

• **En cuanto al grado de eficiencia de la UE, se considera correcta, ya que se ha conseguido adecuar la oferta de cursos en función de la demanda, los horarios, la infraestructura y el material de apoyo. En cuanto al control de calidad se han realizado evaluaciones de los cursos impartidos, a partir de las cuales se han tomado las correspondientes acciones correctivas.**



## 6. Resultados del Programa 200 PYMES

### ANÁLISIS DEL GRADO DE DESEMPEÑO Y DE LA EFICIENCIA DE LA UE



**COMPONENTE DE FORMACIÓN DE UN CUERPO LOCAL DISPONIBLE DE EXPERTOS EN NORMAS DE CALIDAD, MEDIO AMBIENTE Y SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONALES (Subprograma 1)**

#### ↳ RATIO DE EFICIENCIA

**Grado de cumplimiento técnico: 0,7 ( Dado que no se han completado todas las actividades del componente)**

**Grado de cumplimiento financiero: 0,58 (127703\$ justificados / 2221440\$ de presupuesto)**

**Ratio de eficiencia:  $0,7 / 0,58 = 1,21$**

**Igual que en el caso anterior, estos datos marcan que en el momento de la evaluación, la UE había utilizado eficientemente los recursos entregados por el FOMIN.**

## 6. Resultados del Programa 200 PYMES

### ANÁLISIS DEL GRADO DE DESEMPEÑO Y DE LA EFICIENCIA DE LA UE



#### COMPONENTE DE FORTALECIMIENTO DEL ORGANISMO NACIONAL DE NORMAS TECNICAS (Subprograma 1)

↳ Este objetivo se ha cumplido satisfactoriamente a fecha de la evaluación, habiéndose previsto dentro de este componente la realización de actividades adicionales y de mejora

- En cuanto al grado de eficiencia, la UE ha rediseñado la infraestructura del servicio de biblioteca, y se tiene avanzada una intranet para manejar la información de normalización, capacitación y certificación. En el caso del control de calidad, no se está realizando ninguna acción respecto a este Componente.

## 6. Resultados del Programa 200 PYMES

### ANÁLISIS DEL GRADO DE DESEMPEÑO Y DE LA EFICIENCIA DE LA UE



#### COMPONENTE DE FORTALECIMIENTO DEL ORGANISMO NACIONAL DE NORMAS TECNICAS (Subprograma 1)

##### ↳ RATIO DE EFICIENCIA

Grado de cumplimiento técnico: 0,66 (ya que no se ha realizado algunas actividades, caso de la digitalización de las Normas)

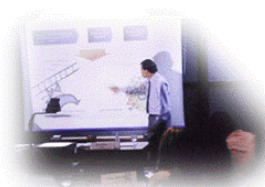
Grado de cumplimiento financiero: 0,38 (56227 \$ justificados / 147000 \$ de presupuesto)

Ratio de eficiencia:  $0,66 / 0,38 = 1,74$

Igual que en el caso anterior, estos datos marcan que en el momento de la evaluación, la UE había realizado más trabajo del verdaderamente financiado.

## 6. Resultados del Programa 200 PYMES

### ANÁLISIS DEL GRADO DE DESEMPEÑO Y DE LA EFICIENCIA DE LA UE



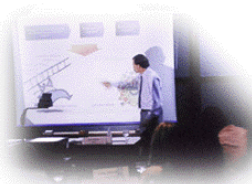
#### COMPONENTE DE DONACIONES PARALELAS (Subprograma 2)

↳ **Se considera que este componente lleva un cierto retraso con respecto al avance teórico, debido en parte a la situación económica del país en 2002..**

**En cuanto a la metodología utilizada por la UE, se ha desarrollado un Manual de Operaciones, base para dar las donaciones a las empresas, y una encuesta que se realiza a las empresas beneficiarias en el momento de asignar la donación y una vez certificadas. También se hace un control de calidad en el que se incluye información sobre las empresas, consultores, utilización de cupos del programa, etc.**

## 6. Resultados del Programa 200 PYMES

### ANÁLISIS DEL GRADO DE DESEMPEÑO Y DE LA EFICIENCIA DE LA UJF



#### COMPONENTE DE DONACIONES PARALELAS (Subprograma 2)

##### ↳ RATIO DE EFICIENCIA

**Grado de cumplimiento técnico:** Se considera un ratio de 0,18, ya que hay 96 empresas en el programa, con un avance estimado del 38%.

**Grado de cumplimiento financiero:** 0,07 (58953 \$ justificados/ 800000 \$ de presupuesto)

**Ratio de eficiencia:**  $0.18 / 0,07 = 2.57$

Hay que indicar que dado que como el 70% de los fondos se le entrega a la empresa al finalizar el proyecto, y dado que solo tres lo han completado, hay un retraso entre el componente técnico y el financiero, que se ajustará una vez se vayan completando las certificaciones.

## 6. Resultados del Programa 200 PYMES

### ANÁLISIS DEL GRADO DE DESEMPEÑO Y DE LA EFICIENCIA DE LA UE



#### COMPONENTE DE COMERCIALIZACIÓN Y PROMOCIÓN (Subprograma 2)

⇒ Este objetivo se considera que se esta desarrollando correctamente, ya que se ha cumplido, a fecha de evaluación en un 75%.

- En cuanto al grado de eficiencia de la UE, los documentos revisado permiten determinar que la promoción ha sido adecuada, al igual que los folletos preparados para el proyecto, así como las notas de prensa, y en cuanto al control de calidad se ha ido realizando a lo largo del proyecto, e introduciendo mejoras, como han podido ser el enfocar los eventos en función de las empresas asistentes.

## 6. Resultados del Programa 200 PYMES

### ANÁLISIS DEL GRADO DE DESEMPEÑO Y DE LA EFICIENCIA DE LA UIF



#### COMPONENTE DE COMERCIALIZACIÓN Y PROMOCIÓN (Subprograma 2)

##### ↳ RATIO DE EFICIENCIA

**Grado de cumplimiento técnico: 0,5 (ya que aun no se han realizado algunas acciones previstas en el Componente)**

**Grado de cumplimiento financiero: 0,5 (55784 \$ justificados / 111700 \$ de presupuesto exclusivo de la UEU)**

**Ratio de eficiencia:  $0,5 / 0,5 = 1$**

**Lo que da una idea de que se ha gastado la misma cantidad que se ha avanzado en el componente técnico.**

## 6. Resultados del Programa 200 PYMES

### ANÁLISIS DEL GRADO DE DESEMPEÑO Y DE LA EFICIENCIA DE LA UE



#### COMPONENTE DE CREACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN (Subprograma 2)

↳ Se considera que este componente se ha cumplido en un 72% a fecha de evaluación, si bien las actividades no se han realizado de la forma prevista en el Marco Lógico.

- En cuanto al grado de eficiencia de la UE, existe un control del avance de cada una de las empresas participantes, y existe una base de datos de PYMES basada en datos oficiales del país. Además el Control de Calidad, se realiza mediante la información aportada por las empresas y los consultores y por tanto participan en el Programa, comprobándose la validez de dicha información por diversos medios y hasta la finalización el proyecto.



## 6. Resultados del Programa 200 PYMES

### ANÁLISIS DEL GRADO DE DESEMPEÑO Y DE LA EFICIENCIA DE LA UE



#### COMPONENTE DE CREACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN (Subprograma 2)

##### ↳ RATIO DE EFICIENCIA

Grado de cumplimiento técnico: 0,72 (ya que se considera que falta la parte de la base de datos de PYME)

Grado de cumplimiento financiero: 0,98 (31300 \$ justificados / 32000 \$ de presupuesto propio de la UEU)

Ratio de eficiencia:  $0,72 / 0,98 = 0,73$

Lo que parece indicar que la UE ha utilizado más recursos de los previstos en el avance técnico del proyecto.

## 6. Resultados del Programa 200 PYMES

### EFICIENCIA GLOBAL DE LA UNIDAD EJECUTORA



#### SUBPROGRAMA 1

	Presupuesto	Eficiencia	Ratio	(Pn/PT)*En
<b>Componente 1</b>	149.000	1,05	0.288	0,302
<b>Componente 2</b>	221.440	1,21	0.428	0,518
<b>Componente 3</b>	147.000	1,74	0.284	0,494
<b>200 PYMES</b>	517.400			

$$EO = 0.302 + 0.518 + 0.494 = 1.31$$

#### SUBPROGRAMA 2

Únicamente el Componente 1 tienen aporte del BID/FOMIN, y el ratio es 2,57

Lo que supone una eficiencia operativa alta en general, ya que se ha desarrollado mucho trabajo sin agotar los fondos previstos

## **6. Resultados del Programa 200 PYMES**

### **PUNTOS FUERTES DEL PROGRAMA**

- Las PYMES uruguayas han considerado una oportunidad de mejora importante la posibilidad que el programa les ha dado para implantar Sistemas de Gestión, debido a las condiciones de financiación y la metodología de realización del proyecto.
- El know-how que está adquiriendo la Unión de Exportadores en la gestión del proyecto, y que puede servir para futuras actuaciones a realizar por la UEU. También debemos destacar la agilidad en la resolución de la financiación de los proyectos por parte de la Unión.
- Permitir el fortalecimiento institucional de la UNIT, como organismo normalizador, certificador y formador, y además posibilitando una importante mejora en el acceso a las Normas con que cuenta UNIT y su consulta por parte de las empresas uruguayas.
- El sistema de evaluación de los cursos impartidos, que permite identificar fortalezas y mejoras en el contenido del curso y en el personal que lo imparte (docente).
- La publicación de las normas UNIT-ISO 9000 y UNIT 18000 en un formato amigable para el usuario y su distribución gratuita a un universo muy importante de empresas, organismos, etc.

## **6. Resultados del Programa 200 PYMES**

### **PUNTOS DÉBILES DEL PROGRAMA**

- **A fecha de *Evaluación* no se ha concretado la implantación de ningún Sistema de Seguridad y Salud Ocupacional, y solo dos Sistemas de Gestión Medioambiental**
- **La baja difusión en talleres gerenciales, de los beneficios de la implantación en las PYMES de Sistemas de Gestión Medioambiental y de Seguridad y Salud Ocupacional**
- **Se considera que la UEU, tiene un déficit de infraestructura informatizada de gestión para el volumen de información generada por el Programa.**



## 7. Resultados del Programa REGIONAL

### OBJETIVO DE LA EVALUACIÓN

- **Evaluar el desempeño del PROGRAMA REGIONAL (Argentina, Chile y Paraguay)**
- **Determinar posibles desviaciones producidas en el Proyecto.**
- **Detectar posibilidades de mejora y lecciones aprendidas capaces de ser utilizadas por otros programas de similares características.**



## 7. Resultados del Programa REGIONAL

### PROGRAMA REGIONAL- Objetivo general

**FIN:** Contribuir a mejorar la competitividad de las PYMES en Argentina, Chile y Paraguay.

- **PERIODO DE EJECUCIÓN TEORICO:** 36 meses (Abril de 2001 a Abril de 2004)
- **INICIO DE ACTIVIDADES** en Buenos Aires, el 3 de abril de 2001
- **FINALIZACIÓN DE ACTIVIDADES**, previsto para Abril del 2004
- **TRABAJO DE EVALUACIÓN**, realizado en entre el 3 de junio y el 14 de julio de 2003.

Así, en el momento de la *Evaluación*, el programa se encuentra aproximadamente al 70% de avance.



## 7. Resultados del Programa REGIONAL

### BUENAS PRACTICAS IDENTIFICADAS

- ◆ **Metodología de promoción del programa**, que se ha demostrado muy efectiva, sobre todo en el caso de Argentina, y más considerando las especiales circunstancias del país en los últimos años.
- ◆ **Criterios de financiación de los sistemas en las PYMES.**
- ◆ **Utilización de las nuevas tecnologías para la difusión del Programa,**



## 7. Resultados del Programa REGIONAL

### OPORTUNIDADES DE MEJORA IDENTIFICADAS

- **Estandarización del componente “Implantación de Sistemas”**, de modo que se sigan las mismas secuencias en las implantaciones en los dos países (Argentina y Chile), desarrollándose, por último, una mejor metodología basada en las lecciones aprendidas en ambos países.
- **Estandarización de la metodología de trabajo para las Unidades Ejecutoras**, de tal forma que ambas Unidades Ejecutoras cuenten con una metodología común en base a los documentos de referencia (Memorándun de Donantes y Marco Lógico), logrando que se pueda acabar implantando un Sistema de Gestión de la Calidad, que permita operar y asegurar el funcionamiento expedito de todas las actividades a desarrollar. Además, consideramos que ambas fundaciones disponen de la experiencia y los recursos necesarios para abordar esta mejora.





## **7. Resultados del Programa REGIONAL**

### **ANÁLISIS DEL GRADO DE DESEMPEÑO Y DE LA EFICIENCIA DE LA UE**



#### **COMPONENTE DE POSICIONAMIENTO ISO -HACCP**

**↳ Se considera que este objetivo se ha desarrollado satisfactoriamente a fecha de la *Evaluación*, ya que se habían completado los estudios de mercado previstos inicialmente.**

**En cuanto al grado de eficiencia de las UE, se considera satisfactorio, ya que las acciones realizadas han permitido dedicar los recursos previstos en otros componentes al fin ultimo previsto en el proyecto. También se ha podido comprobar que se ha realizado el correspondiente control de calidad, evaluando cómo se ha desarrollado el componente.**



## **7. Resultados del Programa REGIONAL**

### **ANÁLISIS DEL GRADO DE DESEMPEÑO Y DE LA EFICIENCIA DE LA UE**



#### **COMPONENTE DE POSICIONAMIENTO ISO -HACCP**

##### **↳ RATIO DE EFICIENCIA**

**Grado de cumplimiento técnico: Se considera un ratio de 1 ya que se han completado las acciones del Componente.**

**Grado de cumplimiento financiero: 0,24 (15000 \$ justificados/ 62500 \$ de presupuesto)**

**Ratio de eficiencia:  $1 / 0,24 = 4,2$**

**Grado de cumplimiento técnico: Se considera un ratio de 0,67 ya que no se ha realizado uno de los estudios sectoriales.**

**Grado de cumplimiento financiero: 0,125 (7831 \$ justificados/ 62500 \$ de presupuesto)**

**Ratio de eficiencia:  $0.67 / 0,125 = 5,4$**

## 7. Resultados del Programa REGIONAL

### ANÁLISIS DEL GRADO DE DESEMPEÑO Y DE LA EFICIENCIA DE LA UE



#### COMPONENTE DE SENSIBILIZACIÓN Y PROMOCIÓN EMPRESARIAL

↳ Se considera que este objetivo se ha cumplido, ya que un número importante de empresas ha sido sensibilizadas, superando en muchos casos las previsiones marcadas en el Marco Lógico.

- En cuanto al grado de eficiencia de la UE, se considera correcta, ya que el diseño y metodología utilizado para los eventos de promoción y sensibilización de los sistemas se considera apropiado. Igualmente los métodos de difusión han sido variados y altamente efectivos. Asimismo las Unidades Ejecutoras cuentan con registros de control de asistencia y encuestas de satisfacción de los participantes.



## **5. Resultados del Programa REGIONAL**

### **ANÁLISIS DEL GRADO DE DESEMPEÑO Y DE LA EFICIENCIA DE LA UE**



#### **COMPONENTE DE SENSIBILIZACIÓN Y PROMOCIÓN EMPRESARIAL**

##### **↳ RATIO DE EFICIENCIA**

**Grado de cumplimiento técnico: 1 (completadas todas las actividades). En realidad el ratio es de 1,86, ya que se ha realizado muchos más eventos de los previstos.**

**Grado de cumplimiento financiero: 0,51 (171650 \$ justificados / 334300 \$ de presupuesto)**

**Ratio de eficiencia:  $1,86 / 0,51 = 3,65$**

**Grado de cumplimiento técnico: 1 (completadas todas las actividades). En realidad el ratio es de 1,05, ya que se ha realizado muchos más eventos de los previstos.**

**Grado de cumplimiento financiero: 0,62 (202365 \$ justificados / 326800 \$ de presupuesto)**

**Ratio de eficiencia:  $1,05 / 0,62 = 1,69$**

## 7. Resultados del Programa REGIONAL

### ANÁLISIS DEL GRADO DE DESEMPEÑO Y DE LA EFICIENCIA DE LA UE



#### COMPONENTE DE CAPACITACIÓN

↳ En el momento de realizar la *Evaluación* se ha conseguido dar formación a un numero superior de consultores con respecto a los considerados en el Marco Lógico. Igualmente ha ocurrido con los eventos de formación a las PYMES.

- En cuanto al grado de eficiencia de la UE, y considerando los acuerdos a los que han llegado las UE con otras entidades (caso de la Universidad de Georgia) , podemos determinar que se ha realizado de forma adecuada. Asimismo ambas fundaciones cuentan con registros de control de los cursos.

## **7. Resultados del Programa REGIONAL**

### **ANÁLISIS DEL GRADO DE DESEMPEÑO Y DE LA EFICIENCIA DE LA UE**



#### **COMPONENTE DE IMPLANTACIÓN DE SISTEMAS**

↳ En este caso, el componente ya se ha cumplido en el caso de Argentina (60 PYMES), mientras que en Chile ya se encuentran 24 empresas en proceso de las 40 previstas, previéndose completar el numero que falta en pocos meses (Julio 2003).

- El diseño que se ha realizado para la implantación de los sistemas se considera adecuado, de modo que algunas de las empresas participantes ya han conseguido la certificación. En cuanto al control de calidad cuentan con suficientes evidencias sobre los avances de las implantaciones, informes de los consultores, informes de auditorias, etc.

## 7. Resultados del Programa REGIONAL

### ANÁLISIS DEL GRADO DE DESEMPEÑO Y DE LA EFICIENCIA DE LA UE



#### COMPONENTE DE IMPLANTACIÓN DE SISTEMAS

↳ **RATIO DE EFICIENCIA** que se calcula junto con el Componente de capacitación

**Grado de cumplimiento técnico: 6,1 en la parte de capacitación (se ha dado más formación de la prevista) y 1 en la parte de implantación (se cuenta con el número de empresas previsto)**

**Grado de cumplimiento financiero: 1,30 (665124 \$ justificados / 511000 \$ de presupuesto)**

**Ratio de eficiencia:  $7,1 / 1,30 = 5,46$**

## 7. Resultados del Programa REGIONAL

### ANÁLISIS DEL GRADO DE DESEMPEÑO Y DE LA EFICIENCIA DE LA UIF



#### COMPONENTE DE IMPLANTACIÓN DE SISTEMAS

↳ **RATIO DE EFICIENCIA** que se calcula junto con el componente de capacitación

**Grado de cumplimiento técnico: 3,55** en la parte de capacitación (se ha dado más formación de la prevista) y **1** en la parte de implantación (se cuenta con el número de empresas previsto)

**Grado de cumplimiento financiero: 0,75** (281009 \$ justificados / 375000 \$ de presupuesto)

**Ratio de eficiencia:  $4,55 / 0,75 = 6,06$**



## 7. Resultados del Programa REGIONAL

### ANÁLISIS DEL GRADO DE DESEMPEÑO Y DE LA EFICIENCIA DE LA UE



#### COMPONENTE DE DISEÑO DEL PROGRAMA DE PARAGUAY

↳ Este componente se ha cumplido de forma satisfactoria en las actividades de difusión y capacitación, quedando pendiente la parte de implantación de sistemas que se realizará en tres empresas.

- En cuanto al grado de eficiencia de la UE, y dado que se este componente es una prueba piloto, la promoción, difusión y capacitación que se ha realizado se considera adecuada. Asimismo se han realizado los controles previstos en cuanto a encuestas de satisfacción de asistentes, etc.

## 7. Resultados del Programa REGIONAL

### ANÁLISIS DEL GRADO DE DESEMPEÑO Y DE LA EFICIENCIA DE LA UIF



#### COMPONENTE DE DISEÑO DEL PROGRAMA DE PARAGUAY

##### ↳ RATIO DE EFICIENCIA

**Grado de cumplimiento técnico: 0,66 (ya que no se han completado algunas actividades de este componente)**

**Grado de cumplimiento financiero: 0,48 (100036 \$ justificados / 210000 \$ de presupuesto)**

**Ratio de eficiencia:  $0,66 / 0,48 = 1,375$**

## 5. Resultados del Programa REGIONAL

### EFICIENCIA GLOBAL DE LA UNIDAD EJECUTORA



	Presupuesto	Eficiencia	Ratio (%)	(Pn/PT)*En
<b>Componente 1</b>	62.500	4.2	3.6	0,15
<b>Componente 2</b>	770.056	3.65	44.0	1.606
<b>Componente 3+4</b>	615.770	5.46	35.2	1,92
<b>Componente 5</b>	300.000	1.375	17.2	0,24
<b>Regional Argentina</b>	1.748.326			

$$EO = \frac{0.15 + 1.606 + 1.92 + 0.24}{(4.2 + 3.65 + 5.46 + 1.375) / 4} = 1.06$$

Lo que supone una eficiencia operativa alta en general, ya que se ha desarrollado mucho trabajo sin agotar los fondos previstos

## 5. Resultados del Programa REGIONAL

### EFICIENCIA GLOBAL DE LA UNIDAD EJECUTORA



	Presupuesto	Eficiencia	Ratio (%)	(Pn/PT)*En
<b>Componente 1</b>	62.500	5.4	4.9	0,26
<b>Componente 2</b>	488.800	1.69	38.1	0.64
<b>Componente 3+4</b>	731500	6.06	57.0	3.45
<b>Regional Chile</b>	1.748.326			

$$EO = \frac{0.26 + 0.64 + 3.45}{(5.4 + 1.69 + 6.06) / 3} = 0.99$$

Lo que supone una eficiencia operativa alta en general, ya que se ha desarrollado mucho trabajo sin agotar los fondos previstos

## **5. Resultados del Programa REGIONAL**

### **PUNTOS FUERTES DEL PROGRAMA**

- **Desarrollar un trabajo de sensibilización en sectores empresariales poco interesados, en principio, caso de las microempresas y de las PYMES**
- **Formar un número importante de profesionales en la implantación de Sistemas de Gestión, con especial relevancia en Argentina, y más si tenemos en cuenta el momento socio-económico en el que se ha desarrollado el proyecto.**
- **Permitir a 84 empresas la implantación de Sistemas de Calidad, cosa que sin el aporte del programa no se habría podido llevar a la práctica, aumentando de esta manera el número de PYMES certificadas tanto en Argentina como en Chile.**
- **Realizar una réplica del Programa en un país cercano (Paraguay), utilizando la misma metodología aplicada en Argentina, y obteniendo resultados aceptables, tanto en las actividades de promoción como en las de capacitación, lo que da una idea de la bondad del diseño inicial.**



## **5. Resultados del Programa REGIONAL**

### **PUNTOS DÉBILES DEL PROGRAMA**

- **La poca penetración en las empresas de Sistemas de Gestión diferentes al sistema de calidad basado en ISO 9001, como es el caso de los HACCP.**
- **La no existencia de foros en los que las empresas participantes pueden comentar sus experiencias en la implantación de su sistema de gestión, aprovechando de este modo esos conocimientos, lo que puede redundar en un ahorro en el tiempo de implantación.**
- **No disponer de una metodología común para la implantación de los Sistemas de Gestión en el programa argentino y en el programa chileno lo que podría haber dado una idea de la dificultad de implantar un sistema de gestión en un país y otro.**





## 6. Conclusiones y Recomendaciones

### CONCLUSIONES Y LECCIONES APRENDIDAS

En este punto vamos a recopilar una serie de conclusiones y recomendaciones susceptibles de ser aplicadas en Programas similares a los evaluados

- ◆ **Mejoras en las medidas de planificación del proyecto, que se pueden incluir en el Marco Lógico, y en donde se indique de forma clara los plazos de realización para cada actividad, o al menos la fecha de finalización de la misma.**
- ◆ **Definición de una metodología de trabajo a presentar en las propuestas iniciales (Memorándun de Donantes), que permita una mayor precisión sobre la tareas o actividades a realizar en el proyecto, y las formas de control y gestión del mismo, como puede ser un Sistema de Calidad, o procedimientos de gestión y control.**
- ◆ **Asegurar que los sistemas de gestión implantados van a tener una continuidad en el tiempo, ya que, como en el caso del PAAM, al no exigirse la certificación, los sistemas implantados pueden ser considerados una carga por la empresa, y no un elemento de mejora, y por tanto ser abandonados, perdiéndose el esfuerzo inicialmente realizado.**

## **6. Conclusiones y Recomendaciones**

### **CONCLUSIONES Y LECCIONES APRENDIDAS**

◆ **Especialización de los consultores locales por sectores de actividad, en aquellos mercados que lo permitan, en vez de actuar de forma genérica en cualquier tipo de empresa. De esta forma se conseguiría que el consultor pudiera aportar experiencias detectadas en empresas similares, aumentando el valor añadido que aporta el consultor a la empresa.**

◆ **Estandarización de los informes de avance semestrales del proyecto, ya que se ha podido constatar en todos los programas evaluados que aunque las Unidades Ejecutoras aportan información en estos informes, no hay una estandarización y por tanto no se pueden comparar entre ellos.**



# soluziona

calidad y medio ambiente



LES AGRADECEMOS LA ATENCIÓN PRESTADA Y  
QUEDAMOS A SU DISPOSICIÓN PARA PROCEDER A  
COMENTAR LAS PARTES DE ESTA PRESENTACIÓN QUE  
REQUIERAN

