



**EVALUACION INTERMEDIA  
DEL PROGRAMA PARA MEJORAR LA COMPETITIVIDAD DE LAS PYMES  
MEDIANTE NORMAS DE GESTION DE CALIDAD Y SEGURIDAD ALIMENTARIA  
(NICARAGUA)**

***(ATN/MH-7081 /NI)***

***PRESENTACION DE INFORME DE EVALUACION INTERMEDIA***

***Agosto de 2003***

## RESUMEN

La Evaluación Intermedia ha seguido la metodología incluida en la oferta presentada por ACE, siguiendo las pautas de mejores prácticas del Grupo de Donantes sobre Programas de apoyo a PYMES, y ha sido aplicada en otros países (México, Argentina, Hungría, Eslovenia, etc.) y otros donantes (Unión Europea, Banco Mundial, etc.).

El Programa se encuentra aproximadamente **a la mitad de desembolso**, con un **58%** del total presupuestado (52% del fondo FOMIN, y un 70% del fondo CADIN).

El nivel de avance varía, encontrándose actualmente tanto actividades con buenos como actividades aún no iniciadas operativamente.



**LAS PRINCIPALES DESVIACIONES** SOBRE LOS ALCANCES PREVISTOS SE ENCUENTRAN EN:

- *LAS ACTIVIDADES DE GRUPO B DE EMPRESAS DE INICIACIÓN A ISO 9000:2000*
- *HACCP*
- *Y ALGUNAS ACTIVIDADES RELACIONADAS CON LA AFIANZAMIENTO DE CADIN.*

**RESUMEN****RESULTADOS  
EVALUACION ACTUAL DE SUB-ASPECTOS**

<b>RELEVANCIA</b>	<b>ALTA</b>
<b>COBERTURA GEOGRAFICA</b>	<b>MEDIA</b>
<b>COBERTURA SECTORIAL</b>	<b>ALTA</b>
<b>RELACION PRESUPUESTO-OBJETIVOS</b>	<b>ADECUADO</b>
<b>DISEÑO Y METODOLOGIA DEL PROGRAMA</b>	<b>MEDIA</b>
<b>GESTION FINANCIERA</b>	<b>ALTA</b>
<b>GESTION OPERATIVA</b>	<b>BAJA-MEDIA</b>
<b>CONTROL DE CALIDAD Y MEJORA CONTINUA</b>	<b>BAJA</b>
<b>IMPACTO EN LAS EMPRESAS BENEFICIARIAS</b>	<b>ALTO</b>
<b>MEJORA EN EL EMPLEO Y CAPACITACIÓN</b>	<b>ALTA</b>
<b>CONSECUCION DE OBJETIVOS</b>	<b>BAJA-MEDIA</b>
<b>SOSTENIBILIDAD OPERATIVA</b>	<b>BAJA</b>
<b>SOSTENIBILIDAD FINANCIERA</b>	<b>MEDIA</b>
<b>REPLICABILIDAD EN OTRAS REGIONES Y PAISES</b>	<b>ALTA</b>

## RESUMEN

## CONCLUSIONES GENERALES

- EL PROGRAMA HA SIDO **PIONERO** EN NICARAGUA, CON UN COMPONENTE IMPORTANTE DE **INNOVACIÓN EN SU FORMA Y MÉTODOS DE APOYO** A LAS PYMES.
- EN SUS ETAPAS INICIALES, EL PROGRAMA SE DESARROLLÓ (IMPLEMENTÓ Y ENTRÓ EN OPERACIÓN) SEGÚN LA **PLANIFICACIÓN PREVISTA**.
- A LA FECHA DE REALIZACIÓN DE LA PRESENTE EVALUACIÓN INTERMEDIA, EL PROGRAMA HA SUFRIDO UNA **SERIA RALENTIZACIÓN**.
- SE HA PODIDO COMPROBAR QUE EL PROGRAMA **MANTIENE INTACTO TODO SU POTENCIAL DE CRECIMIENTO**, DETECTÁNDOSE UN ABANICO MUY AMPLIO DE POSIBILIDADES DE ACTUACIÓN A CORTO PLAZO.
- EL PROGRAMA TIENE UN **ALTO NIVEL DE CREDIBILIDAD EXTERIOR**, SOBRE TODO EN CUANTO A LAS EXPECTATIVAS DEL MERCADO, EL CUAL SE CONSIDERA VIRGEN Y NO ANALIZADO EN SU TOTALIDAD.

## RESUMEN

## CONCLUSIONES GENERALES

BAJO EL PUNTO DE VISTA DE ORGANIZACIÓN INTERNA, DE CLARIFICACIÓN DE OBJETIVOS, DE RESPONSABILIDADES, DE ESTRATEGIAS, ETC. ES NECESARIO REALIZAR **DE FORMA URGENTE** ACCIONES QUE SITUEN EL PROGRAMA DE NUEVO EN LA LÍNEA PREVISTA INICIALMENTE.

TRAS UN INICIO CIERTAMENTE MUY PROMETEDOR, TRAS LA CONTRATACIÓN DE LAS PRIMERAS ASESORÍAS A EMPRESAS, SE PRODUJO UNA **DETENCIÓN CASI TOTAL EN LAS ACTIVIDADES COMERCIALES DEL PROGRAMA**. PARECE COMO SI LA ORGANIZACIÓN DE PROGRAMA DENTRO DE LA UNIDAD EJECUTORA HUBIESE DEDICADO LA MAYOR PARTE DEL ESFUERZO A PROCURAR **UNA CORRECTA GESTIÓN TÉCNICA Y ECONÓMICA DE ESTOS PROYECTOS**.



### COMO RESULTADO

SERÁ NECESARIO **RETOMAR LAS ACTIVIDADES CON URGENCIA Y APLICANDO TODA LA EXPERIENCIA** YA ACUMULADA Y POTENCIANDO LA APLICACIÓN DE RECURSOS.

**RESUMEN****ACCIONES A TOMAR**

- EL TRABAJO REALIZADO HASTA EL MOMENTO **ES MUY VÁLIDO**
- EXISTE MERCADO Y **MUCHO POTENCIAL POR EXPLORAR**
- MUCHAS **EMPRESAS ESTÁN SATISFECHAS** CON LOS TRABAJOS REALIZADOS
- SE DISPONE DE **UNA EXPERIENCIA** QUE HACE DOS AÑOS NO EXISTÍA
- SE DISPONE DE UN **GRUPO DE CONSULTORES** LOCALES EN LOS CUALES MUCHAS EMPRESAS YA ESTARÍAN DISPUESTOS A DEPOSITAR SU CONFIANZA



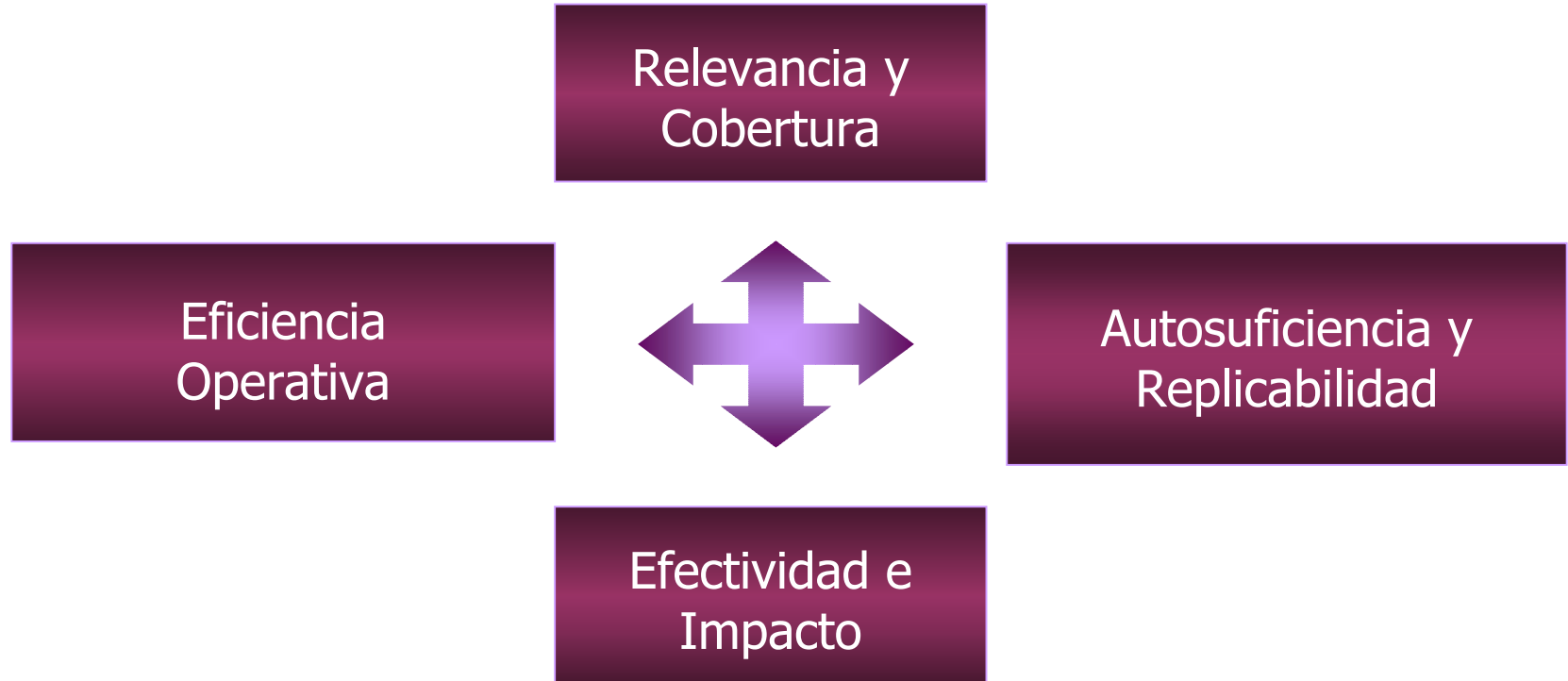
**SE HA DE VALORAR LA IMPORTANCIA DE LO LOGRADO  
Y  
CONVENCERSE DE QUE SE PUEDE CONSEGUIR**

## RESUMEN

## ACCIONES A TOMAR

- REALIZAR UNA **ACCIÓN DE RE-CLARIFICACIÓN DEL PROGRAMA**. UNA REUNIÓN A TODOS LOS NIVELES QUE CONTRIBUYA A CLARIFICAR Y EXPLICAR EL POTENCIAL DEL PROGRAMA, Y QUE SIRVA PARA REDEFINIR O VOLVER A ESTABLECER LAS RESPONSABILIDADES DE CADA IMPLICADO.
- **CONTINUAR CON EL PROGRAMA Y EXTENDER LA FECHA DE EJECUCIÓN** DEL MISMO AL MENOS SEIS MESES. EN CUALQUIER CASO, ESTA POSIBLE AMPLIACIÓN **DEBERÍA SUPEDITARSE\_A LA DEMOSTRACIÓN OBJETIVA** DE QUE EL PROGRAMA VUELVE A OPERAR EFICAZMENTE TRAS UN CORTO PERÍODO DE TIEMPO (DOS MESES).
- **MEJORAR LA MÉTODOLOGÍA DE MONITOREO Y CONTROL DE CALIDAD** DEL PROGRAMA, QUE INCLUYA INDICADORES SIMPLES DE CADA PROCESO IMPLICADO, TANTO DE LOS PROCESOS DE GESTIÓN COMO DE LOS PROCESOS CLAVE DE PRESTACIÓN DE SERVICIO.
- **CONSOLIDACIÓN DEL EQUIPO DE PROGRAMA Y POTENCIACION DE RECURSOS.**
- **REDEFINICIÓN DE LA GESTIÓN DE COMUNICACIONES**, TANTO EXTERNAS COMO INTERNAS DEL PROGRAMA.

## **ENTORNOS DE LA EVALUACIÓN**





# 1.- EVALUACION INTERMEDIA

## METODOLOGÍA EVALUACION

	Categoría	Variables de Análisis
<b>Relevancia y Cobertura</b>	<b>1. Relevancia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Porcentaje de PIB y empleo de la PYMEs</li> <li>• Competitividad relativa frente a países y regiones vecinas</li> <li>• Áreas de mayor debilidad de las PYMEs objetivo</li> </ul>
	<b>2. Cobertura</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ámbito geográfico y sectorial cubierto por el Programa</li> <li>• Número de PYMEs asistidas frente al universo total</li> <li>• Planes de extensión geográfica</li> <li>• Co-financiación por entes locales de los servicios</li> </ul>
	<b>3. Relación presupuesto-objetivos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coste de servicio por PYME asistida</li> <li>• Duración y coste de proyectos y actividades</li> </ul>
<b>Efectividad e Impacto</b>	<b>1. Mejora en las empresas beneficiarias</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incremento de ventas, valor agregado, salarios, ratios de rentabilidad (sobre activos, capital, etc.).</li> <li>• Productividad de las empresas (ratios de producción y de valor agregado por insumos)</li> <li>• Inversiones de capital</li> <li>• Costes relativos con respecto a competencia</li> <li>• Niveles de consumos de energía</li> </ul>
	<b>2. Mejoras en el Empleo y Capacitación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creación de nuevos empleo por categoría y sector</li> <li>• Total y nivel de salarios en las empresas beneficiarias</li> <li>• Niveles de calificación y motivación empleados</li> </ul>
	<b>3. Consecución de objetivos del Programa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de empresas asistidas frente a objetivos</li> <li>• Nivel de satisfacción de empresas asistidas</li> </ul>

# 1.- EVALUACION INTERMEDIA

## METODOLOGÍA EVALUACION

### Categoría

### Variables de Análisis

#### Eficiencia Operativa

##### 1. Diseño y Metodología

- Selección de los beneficiarios
- Duplicación/ competencia /sinergia con otros Programas
- Fórmulas de recuperación de costes y precios
- Descentralización/ centralización de la prestación
- Promoción de la oferta privada de servicios de consultoría y formación

##### 2. Gestión del Programa

- Método de asignación de proyectos a consultores
- Técnicas y herramientas de mercadeo y promoción
- Organización y recursos Humanos
- Administración y procedimientos
- Sistemas informáticos de soporte
- Coordinación con instituciones externas

##### 3. Control de Calidad y Mejora Continua

- Sistemas de Auto-evaluación y de Control de Calidad
- Utilización de tecnologías y técnicas avanzadas para estos objetivos

#### Autosuficiencia y Replicabilidad

##### 1. Autosuficiencia Operativa

- Recursos físicos, estructura y espacio
- Recursos humanos y su capacitación
- Recursos de información y soluciones tecnológicas
- Potencial de innovación en la prestación de los servicios ofrecidos, pasada y futura

##### 2. Autosuficiencia Financiera

- Potencial de atracción de recursos financieros de los sectores público y privado
- Proporción de Costos recuperables y disminución de subsidios

##### 3. Replicabilidad

- Potencial de replicación en otras regiones y países
- Facilidad de transferencia de metodología y personal

## **Fuentes de información**

- Entrevistas a una muestra de empresas beneficiarias.
- Remisión de cuestionarios al resto de beneficiarios.
- Entrevistas con muestra de empresas no beneficiarias.
- Entrevista con una muestra de asesores nacionales y cumplimentación de cuestionario.
- Entrevista con consultor internacional.
- Entrevistas con los responsables de diversas instituciones públicas y privadas, interesadas en el Programa.
- Entrevistas con los responsables del BID en Nicaragua y el personal en general de CADIN.
- Análisis de información genérica referente a indicadores socio-económicos nicaragüenses, procedente de diversas fuentes.

## 1.- EVALUACION INTERMEDIA

## EVALUACION EN CAMPO: CRONOGRAMA

Actividad	Entrevista	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES											
		DIA 0	DIA 1	DIA 2	DIA 3		DIA 4	DIA 5	DIA 6	DIA 7	DIA 8		DIA 9
ACE													
CADIN UEP	Presidente Secretario Ejecutivo Director Técnico UEP Personal clave UEP Asesores UEP			ING. GABRIEL PASOS LACAYO, PRESIDENTE CADIN DR. GILBERTO SOLIS ESPINOZA, SECRETARIO EJECUTIVO CADIN									
PLASTINIC (implementac.)	Gerencia General Coordinador de Proyecto Equipo de Proyecto				LIC. ROGER ZAMORA, GERENTE GENERAL EQUIPO DE PROYECTO ISO 9001								
UEP	Director Técnico UEP Personal clave UEP Asesores UEP				EQUIPO ASESOR DE LA UEP REUNION IDENTIFICACION DE NECESIDADES MANIFIESTAS								
MAGFOR	Director de Unidad HACCP					ING. DIEGO VELASQUEZ, JEFE DE DEPARTAMENTO DE INSPECCION Y CERTIFICACION HACCP							
UEP	Secretario Ejecutivo CADIN					DR. GILBERTO SOLIS ESPINOZA, SECRETARIO EJECUTIVO CADIN ING. MARVIN CRUZ, DIRECTOR TECNICO UEP							
INTUR	Director de Estrategia y Desarrollo Director de Programa					LIC. DESIDERIO CAMPOS, DIRECTOR DE OPERACIÓN Y EVALUACION DE INVERSIONES LIC RICARDO CRUZ IRIAS, DIRECTOR DE PLANIFICACION ING. GUSTAVO BERMUDEZ, COORDINADOR PROYECTO BID/FOMIN- INTUR							
DELMOR (certificada)	Gerencia General					LIC. ZACARIAS MONDRAGON, GERENTE GENERAL EQUIPO DE PROYECTO DE CALIDAD ISO 9001							
UNYD	Presidente					LIC. ZACARIAS MONDRAGON, PRESIDENTE							
ACE													
BID	Especialista Sectorial								MARTHA SARRIA, ESPECIALISTA SECTORIAL BID				
ESKIMO (certificada)	Gerencia General								LIC. MIKE THOMPSON, GERENTE ADMINISTRATIVO FINANCIERO ESKIMO				
FOLIPESA (certificada)	Gerencia General								LIC. ALCIRA PEREZ, GERENTE EJECUTIVA FOLIPESA.				
UEP	Director Técnico UEP Personal clave UEP Asesores UEP								ING. NELSON PINZON RODRIGUEZ, CONSULTOR INTERNACIONAL ISO 9001. PERSONAL CLAVE UEP				
RATENSA (implementac.)	Director Ejecutivo Coordinador de Proyecto Equipo de Proyecto					ING. CARLOS PASTORA, DIRECTOR EJECUTIVO RATENSA.							
ULTRA (implementac.)	Director Ejecutivo Coordinador de Proyecto Equipo de Proyecto					LIC. LUIS GONZALEZ Y NOGALES, VICE GERENTE GENERAL ULTRANIC.							
CEI	Director de Estrategia y Desarrollo Director de Programa						LIC. ORLANDO SOLORZANO, GERENTE GENERAL CEI						
CADIN UEP	Secretario Ejecutivo Director Técnico UEP Personal clave UEP Consultor Internacional						PERSONAL CLAVE UEP						
UNI	Vicerector Financiero UNI						LIC. NESTOR GALLO, VICE- RECTOR ADMINISTRATIVO FINANCIERO UNI						
CADIN UEP	Secretario Ejecutivo Director Técnico UEP Personal clave UEP Consultor Internacional								PERSONAL CLAVE UEP				
ACE													

## 1.- DESCRIPCION DEL PROGRAMA

### RESUMEN DEL MARCO LÓGICO

Los **objetivos** del Programa se incluyen en el Marco Lógico en la columna de "*objetivos específicos*". Los **indicadores** de desempeño se dejan a criterio de la metodología concreta de seguimiento y evaluación **que debería haber sido diseñada al inicio del Programa: Diseño del Plan de Monitoreo y Evaluación.**

**Se monitorean los procesos clave de prestación del servicio** (capacitación y asesoría, principalmente), pero no se han establecido criterios de **seguimiento de los procesos de gestión general** (estrategia y cumplimiento de objetivos, retroalimentación y mejora, contratación, comunicaciones, comercial, etc.). Ello implica que los indicadores son **PARA LAS EMPRESAS, NO PARA EL PROGRAMA EN SI.**



Se ha considerado que los objetivos a cumplir al finalizar el Programa son referentes suficientes para controlar el Programa. Es necesario clarificar el concepto de indicador y de objetivo de Programa, y ampliar el marco de seguimiento mediante indicadores aplicados a **TODOS LOS PROCESOS IMPLICADOS EN LA GESTION DE UN PROGRAMA.**

**ES EL PRINCIPAL PROBLEMA ENCONTRADO EN CUANTO A DISEÑO DEL PROGRAMA**

# 1.- DESCRIPCION DEL PROGRAMA

## ESTADO GENERAL DEL PROGRAMA

El Programa está a unos OCHO (8) meses de su fecha prevista de finalización de ejecución operativa, mas SEIS (6) meses para finalización de periodo de desembolso

CRONOGRAMA INICIAL DE ACTIVIDADES (Según Anexo A del Convenio ATN/MH-7081-NI)	Año1		Año2		Año3	
	Semestre 1 (Ago00- Feb01)	Semestre 2 (feb01- ago01)	Semestre 1 (ago01- feb02)	Semestre 2 (feb02- ago02)	Semestre 1 (ago02- feb03)	Semestre 2 (feb03- ago03)
<b>Unidad operativa: Condiciones previas a la elegibilidad</b> Conformación del equipo de personas de la UEP Diseño de Catalogo de cuentas Apertura de cuentas bancarias Instauración del Fondo rotatorio del Programa						
<b>Componente 1: Sensibilización</b> Mecanismo de contratación de asesoría externa Jornadas de sensibilización empresarial ISO 9001:2000 Jornadas de sensibilización empresarial HACCP Mecanismo de selección de empresas beneficiarias						
<b>Componente 2: Creación de una capacidad local de formación</b> Mecanismo de contratación de asesoría externa Capacitación técnica de consultores locales ISO 9001:2000 y HACCP						
<b>Componente 3: Implantación de Sistemas de Calidad y HACCP</b> Implantación Sistemas calidad Grupo A en 20 Pymes. Implantación Sistemas calidad Grupo B en 80 Pymes. Implantación sistemas HACCP en 50 PyMes						
<b>Componente 4: Transferencia de conocimientos a CADIN</b> Creación de base de datos de empresas Contratación de técnico extranjero para creación de pagina web Contratación de técnico local para gestionar Base de datos Creación de ventanilla soporte a las PyMEs (con acceso electrónico) Elaboración de material soporte para sostenibilidad del Proyecto						

CRONOGRAMA REAL DE ACTIVIDADES (Según desarrollo de actividades)	Año1		Año2		Año3	
	Semestre 1 (Ago00- Feb01)	Semestre 2 (feb01- ago01)	Semestre 1 (ago01- feb02)	Semestre 2 (feb02- ago02)	Semestre 1 (ago02- feb03)	Semestre 2 (feb03- ago03)
<b>Unidad operativa: Condiciones previas a la elegibilidad</b> Conformación del equipo de personas de la UEP Diseño de Catalogo de cuentas Apertura de cuentas bancarias Instauración del Fondo rotatorio del Programa						
<b>Componente 1: Sensibilización</b> Mecanismo de contratación de asesoría externa Jornadas de sensibilización empresarial ISO 9001:2000 Jornadas de sensibilización empresarial HACCP Mecanismo de selección de empresas beneficiarias						
<b>Componente 2: Creación de una capacidad local de formación</b> Mecanismo de contratación de asesoría externa Capacitación técnica de consultores locales ISO 9001:2000 y HACCP						
<b>Componente 3: Implantación de Sistemas de Calidad y HACCP</b> Implantación Sistemas calidad Grupo A en 20 Pymes. Implantación Sistemas calidad Grupo B en 80 Pymes. Implantación sistemas HACCP en 50 PyMES						
<b>Componente 4: Transferencia de conocimientos a CADIN</b> Creación de base de datos de empresas Contratación de técnico extranjero para creación de pagina web Contratación de técnico local para gestionar Base de datos Creación de ventanilla soporte a las PyMEs (con acceso electrónico) Elaboración de material soporte para sostenibilidad del Proyecto	NO APLICA NO APLICA					

# 1.- DESCRIPCION DEL PROGRAMA

## ESTADO DE EJECUCION TECNICA

### CUADRO CONTROL DE EJECUCION TECNICA POR COMPONENTES DEL PROYECTO

COMP.	DESCRIPCION	TOTAL	Año1		Año2		Año3		EXIGIDO	%
			Semestre 1 (Ago00- Feb01)	Semestre 2 (feb01- ago01)	Semestre 1 (ago01- feb02)	Semestre 2 (feb02- ago02)	Semestre 1 (ago02- feb03)	Semestre 2 (feb03- ago03)		
1	<b>Número conferencias realizadas ISO 9001:</b> Jornada de sensibilización ISO 9001	19		8	1	7	2	1	10	190
	<b>Cantidad de empresas participantes ISO 9001:</b> Jornada de sensibilización ISO 9001	358		212	16	53	52	25	300	119
	<b>Cantidad empresas participantes HACCP:</b> Jornada de sensibilización HACCP	0							150	0
	<b>Número conferencias realizadas HACCP:</b> Jornada de sensibilización HACCP	0		0	0	0	0	0	5	0
2	<b>Número jornadas realizadas ISO 9001:2000</b> Jornada de creación de capacidades locales ISO 9001 para la formacion de consultores locales.	2		1		1			NO APLICA	***
	<b>Cantidad de consultores ISO 9001:2000</b> Jornada de creación de capacidades locales ISO 9001 formación consultores locales (aprobados).	25		15		10			25	100
	<b>Número jornadas realizadas ISO 9001:</b> Jornada de consolidación de capacidades locales ISO 9001 para la Formacion de auditores de calidad.	1				1			NO APLICA	***
	<b>Cantidad de consultores ISO 9001:2000</b> Jornada de creación de capacidades locales ISO 9001 Formación de auditores de calidad (aprobados).	9				9			NO APLICA	***
	<b>Cantidad de consultores-formadores ISO 9001:2000</b> Jornada de creación de capacidades locales para la Formacion de formadores (aprobados).	5		5					10	50
	<b>Cantidad de consultores HACCP:</b> Jornada de creación de capacidades locales HACCP para la formación de consultores locales (aprobados).	0							20	0
3	<b>Grupo A- Empresas Manufactura:</b> Número de empresas: Implementación de Sistemas ISO 9001:2000.	19			15	3		1	20	115
	<b>Grupo A- Empresas de Servicios:</b> Número de empresas: Implementación de Sistemas ISO 9001:2000.	4				1	2	1	NO APLICA	↑
	<b>Grupo A-</b> Número jornadas formación empresarial: Creación gestores calidad ISO 9001:2000 en empresas.	160			60		58	42	NO APLICA	***
	<b>Grupo A-</b> Cantidad de empresas participantes en la jornadas de formación empresarial en ISO 9001:2000.	22			15		5	2	NO APLICA	***
	<b>Grupo A: Certificación</b> Fase complementaria; Certificación internacional de Sistemas ISO 9001:2000.	9					5	4	NO APLICA	***
	<b>Grupo B ISO 9001:2000</b> Introducción de Sistemas ISO 9001:2000.	0	0	0	0	0	0	0	80	0
4	<b>Grupo B HACCP:</b> Introducción de Sistemas HACCP	0	0	0	0	0	0	0	50	0
	Creación de ventanilla de informacion técnica (normalización y documentación ISO 9000:2000 & HACCP) para el sector empresarial	1			1				SIN CUANTIFICAR	50
	Creación de base de datos de las empresas participantes en el Proyecto y en la Alianza de Calidad.	1				1			SIN CUANTIFICAR	100
	Diseño y actualización de pagina "web" de CADIN, con información de las empresas participapnets en el proyecto y en la Alianza.	1					1		SIN CUANTIFICAR	30

## 1.- DESCRIPCION DEL PROGRAMA

## PROPUESTA DE MEJORA

### PROPUESTA DE MEJORA O MEJOR PRACTICA

AMBITO: DISEÑO DE PROYECTOS (PLAN DE MONITOREO Y EVALUACION)

Es conveniente introducir la obligatoriedad por parte de la Unidad Ejecutora de remitir al técnico evaluador un listado de documentación y registros previamente establecido genéricamente para todos los proyectos. Por ejemplo, puede incluir a título indicativo:

Marco Lógico/Memorando de Donantes, Plan de Trabajo y Actividades inicial y actualizado, último informe de seguimiento del proyecto remitido al BID, visión particular del grado de avance en los objetivos, último cierre económico-financiero, entre otra documentación que se pueda considerar de interés.

Disponiendo de esta información con cierta anterioridad (15 días, por ejemplo), el evaluador tiene la oportunidad de conocer con antelación a la visita las directrices principales del proyecto, decidir sobre la mejor estrategia a seguir en campo y, finalmente, aprovechar de forma mas efectiva el tiempo limitado disponible.

### ACTIVIDADES A REALIZAR

- 1.- Revisión y actualización del procedimiento (*Términos de Referencia*) de Evaluación Intermedia
- 2.- Establecimiento del Listado de Información básica a remitir.



## 2.- RELEVANCIA Y COBERTURA

## CAMBIOS EN EL CONTEXTO DEL PROGRAMA

La mayor parte de las empresas que han abordado la mejora de sus Sistemas de Gestión lo hacen como defensa frente al estancamiento del consumo interno, y buscan apoyo en estas técnicas con el objetivo de que les facilite su acceso a los mercados de los países limítrofes.

### OFERTA Y DEMANDA GLOBAL

CONCEPTOS	VARIACIÓN EN %	
	01/00	02/01
<b>OFERTA GLOBAL</b>	<b>2.7</b>	<b>-0.6</b>
PRODUCTO INTERIOR BRUTO	3.2	1.0
IMPORTACIONES	1.8	-3.3
<b>DEMANDA GLOBAL</b>	<b>2.7</b>	<b>-0.6</b>
DEMANDA INTERNA	0.8	1.4
CONSUMO	1.6	-1.0
	<i>PUBLICO</i>	9.5
	<i>PRIVADO</i>	-0.2
INVERSION BRUTA	-1.9	10.7
	<i>PUBLICA</i>	-5.8
	<i>PRIVADA</i>	0.2
EXPORTACIONES	8.7	-6.4

FUENTE: INFORME 2002 DEL BANCO CENTRAL DE NICARAGUA

## 2.- RELEVANCIA Y COBERTURA

## EXAMEN DE SUPUESTOS

COMPONENTE	SUPUESTO	EVALUACION
1: Sensibilización y Concientización de las PYMES del País	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo de los gremios empresariales, entidades, e interés de las empresas.</li> <li>• <i>Supuesto complementario:</i> Estabilidad político-económica del país</li> <li>• <i>Supuesto complementario:</i> Estabilización o mejora del entorno de apoyo económico público y privado nacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se detecta un alto interés en este sentido. La práctica totalidad de instituciones, gremios y otras partes interesadas en el Programa demuestran un interés por la buena ejecución del mismo, y aseguran su intención de aportar toda su capacidad de gestión en este sentido. Gremios como el turístico, comunicacional, agroalimentario, comercio, seguridad, entre otros ya están planificando acciones conjuntas de apoyo.</li> <li>• Ha sido analizado en puntos anteriores. Se ha detectado una disminución de los principales indicadores macroeconómicos y la estabilidad política no es clara.</li> <li>• La situación del crédito a la inversión industrial no ha presentado modificaciones sustanciales, manteniéndose o incrementándose los intereses de los préstamos privados. El apoyo económico público es prácticamente inexistente.</li> </ul>
2: Creación de una Capacidad local de Formación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de profesionales en el mercado local suficientes para desarrollar actividades para las PYMES.</li> <li>• Anuencia de universidades para participar en el Programa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Totalmente favorable. Muy buena acogida por parte del conjunto de técnicos nicaragüenses especializados en servicios de apoyo a la empresa. Alto nivel técnico, con experiencia más que suficiente para abordar con éxito estas nuevas técnicas.</li> <li>• Muy favorable acogida por parte de diversas instituciones docentes (UNICA, UNAN León, UCAN, entre otras).</li> </ul>
3 : Implantación de Sistemas de Gestión de Calidad y HACCP	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo de los gremios empresariales, empresas seleccionadas en el Programa</li> <li>• Suficientes PYMES interesadas en participar y desarrollar el Programa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En el aspecto de gremios empresariales, ya tratado. En el aspecto de la empresa se comentará en profundidad en puntos siguientes. En una primera aproximación, el interés es extremadamente alto, pero su participación en el Programa se ve limitada por otros factores o supuestos. Desviación importante en el aspecto específico de HACCP y colaboración del MAGFOR. Muy limitante hasta el momento el lanzamiento de HACCP. Muy recientemente desbloqueado.</li> <li>• Supuesto equivalente al anterior.</li> </ul>
4: Transferencia de Conocimientos a CADIN	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo de los gremios PYMES y de las instituciones asociadas a la CADIN.</li> <li>• Respuestas adecuadas de las PYMES.</li> <li>• Interés de los gremios y PYMES.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supuesto equivalente a anteriores.</li> <li>• A tratar en puntos específicos del documento.</li> <li>• Supuesto equivalente a anteriores.</li> </ul>

## 2.- RELEVANCIA Y COBERTURA

### VALORACIÓN DE LA RELEVANCIA Y COBERTURA

#### RELEVANCIA

- El Programa sigue teniendo **una importancia vital para las PYME's nicaragüenses**.
- Se ha implantado una **semilla muy profunda en el campo de la difusión del concepto de calidad**. El efecto "*bola de nieve*" puede llegar a ser muy importante si se dan las condiciones mínimas económicas requeridas.
- El número de consultores locales capacitados (aprobados) para ofrecer estos servicios por el momento (25) **parece ser suficiente para las previsiones de crecimiento** de la demanda esperadas a corto plazo.

#### COBERTURA (GEOGRÁFICA Y SECTORIAL)

- **Cobertura geográfica:** En la Región Atlántica, se dispone únicamente de una empresa, dado que el Programa en su formulación (alcance) inicial no contemplaba esta región. La distribución del número de empresas adheridas al Programa no sigue una estructura uniforme, presentándose el mayor número de casos en la Región del Pacífico.
- **Cobertura sectorial:** El Programa contempló inicialmente el sector manufacturero como entorno principal de interés. A lo largo del desarrollo del Programa, se optó por incluir Servicios. Por otra parte, es conveniente ampliar la capacitación de la fuerza local de consultores en el entorno servicios, cuyas características técnicas son diferentes a las del sector de manufactura.

## 2.- RELEVANCIA Y COBERTURA

## PROPUESTA DE MEJORA

### AMBITO: DISEÑO DE PROYECTOS (COBERTURA SECTORIAL)

Es conveniente incluir el sector servicios en todas sus posibles acepciones (turismo, banca, hostelería, servicios técnicos especializados, etc.). Su importancia económica y, por otra parte, sus especiales exigencias y características técnicas diferenciadoras frente a la industria como tal, hacen imprescindible asegurar su plena inclusión en el marco del proyecto en todas las actividades a realizar a partir de la presente Evaluación Intermedia. Este sector ha demostrado por el momento ser muy dinámico en el marco del proyecto.

#### ACTIVIDADES A REALIZAR

- 1.- Asegurar la plena integración del sector servicios en el marco del proyecto.
- 2.- Potenciar acciones de capacitación específica de los asesores locales sobre las características diferenciadoras del sector bajo el punto de vista técnico.
- 3.- Potenciar el establecimiento de marcos de colaboración y sinergias con proyectos equivalentes directamente relacionados con este sector (P.E.: Programa de Mejoramiento de la Calidad de los Servicios de las PYMES Turísticas)

### AMBITO: DISEÑO DE PROYECTOS (COBERTURA REGIONAL)

Es conveniente ampliar el marco de desarrollo del proyecto, limitado en un inicio a la zona del Pacífico a otras regiones, como la zona del Atlántico. En principio, el Proyecto puede alcanzar sus objetivos limitándose exclusivamente al entorno inicial del Pacífico, pero es conveniente permitir el acceso de ciertas empresas de otras áreas geográficas al objeto de comenzar a comunicar la existencia de los Sistemas de Calidad en todo el territorio nacional. Por otra parte, puede ser conveniente ampliar la cobertura territorial, como “reserva” en caso de presentarse dificultades en el cumplimiento de objetivos en la zona inicial.

#### ACTIVIDADES A REALIZAR

- 1.- Permitir la integración de la Región Atlántica, en caso de presentarse dificultades para el cumplimiento de objetivos con el sector Pacífico.

## 2.- RELEVANCIA Y COBERTURA

## PRESUPUESTO-OBJETIVOS Y REPERCUSIONES

### RELACIÓN PRESUPUESTO-OBJETIVOS

- **Presupuesto adecuado** a los objetivos marcados (campañas de sensibilización, número de empresas, consultores formados, etc.). Bien es verdad que, a partir de este punto del Programa, va a ser necesario maximizar la "*rentabilidad técnico-comercial*" de las actuaciones.
- El período de ejecución parece suficiente aunque **sería conveniente ampliar el plazo** para proveer a las empresas que han implantado Sistemas de una etapa de seguimiento de unos seis (meses) que asesore a las empresas en el mantenimiento de Sistemas.
- Potenciar el establecimiento de mecanismos de **co-financiación y sinergia técnica** con administraciones públicas, asociaciones empresariales y otros Programas de apoyo en curso.

### REPERCUSIONES DE CONTINUAR EL PROGRAMA CON O SIN REFORMULACIÓN

- La problemática que presenta el Programa en la actualidad **limita la continuación** del mismo con este diseño general.
- El Programa **continúa siendo útil y relevante**, muy necesario para la modernización de la estructura empresarial PYME de Nicaragua. Sin embargo, es necesario reformular el Programa profundamente: **replanteamiento estratégico** (Planificaciones, responsabilidades, líneas de comunicación interna, clarificación de objetivos, etc.).

## 2.- RELEVANCIA Y COBERTURA

## PROPUESTA DE MEJORA

### PROPUESTA DE MEJORA O MEJOR PRACTICA

AMBITO: OPERACION (CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES)

Sería conveniente ampliar el plazo para proveer a las empresas que han implantado Sistemas, una etapa de seguimiento de unos seis (meses) que asegure la correcta utilización de las técnicas. Es decir, asesorar a las empresas en el mantenimiento de Sistemas. Esta sugerencia ha sido comentada por una alta proporción de empresas de la muestra.

En cualquier caso, los empresarios son conscientes de que esta necesidad “es problema de la empresa”.

### ACTIVIDADES A REALIZAR

- 1.- Evaluación detallada de esta necesidad. Campaña de consulta.
- 2.- Planificación de Estrategia Técnico – Económica del nuevo servicio.

### 3.- ANÁLISIS DE EFICIENCIA OPERATIVA

#### GENERALIDADES

- El Programa ha demostrado que puede ser operativo (en todos los sentidos: gerencial y de prestación de servicios), **pero es necesario dar un giro completo al mismo.**
- Bajo el punto de vista estrictamente operativo de prestación de servicios, el Programa puede considerarse bien controlado, salvo en la faceta correspondiente a las posibles mejoras en la **gestión de indicadores de proceso.**

#### PROPUESTA DE MEJORA O MEJOR PRACTICA

AMBITO: OPERACION DE PROYECTOS (INDICADORES)

Para incrementar o mejorar el control y seguimiento del Programa, es necesario diseñar una batería de indicadores de los principales procesos del servicio. Se trata de una metodología equivalente a la exigida por la Norma ISO 9001:2000, y que es perfectamente conocida dado que ha sido implantada en las empresas beneficiarias en sus proyectos.

Existen algunos indicadores ya diseñados e implantados con mayor o menor fortuna, pero no alcanzan a la mayoría de procesos, olvidándose de algunos muy importantes.

#### ACTIVIDADES A REALIZAR

1.-Diseñar e implantar una batería de indicadores generales de los principales procesos de prestación del servicio. Hacer especial mención de los indicadores de los procesos estratégicos y de soporte.

2.- Establecer en razón de la evolución de los indicadores las acciones correctivas pertinentes.

## 3.- ANÁLISIS DE EFICIENCIA OPERATIVA

EFICIENCIA

## EFICIENCIA ECONOMICA DE LAS ACCIONES REALIZADAS

DATOS USD \$

COMP.	DESCRIPCION	TOTAL TECNICO	PRESUPUESTO EJECUTADO	ADMINISTRACION	TOTAL PRESUPUESTO EJECUTADO	RATIO PRESUPUESTO UNIDAD
				343.090,5 DESGLOSE POR COMPONENTE (*)		
1	Número conferencias realizadas ISO 9001:	19	54.556,7	75.416,1	129.972,8	→ 6.840,7
	Jornada de sensibilización ISO 9001					
	Cantidad de empresas participantes ISO 9001:	358				→ 363,1
	Jornada de sensibilización ISO 9001					
	Cantidad empresas participantes HACCP:	0				
2	Jornada de sensibilización HACCP	0				
	Número conferencias realizadas HACCP:	0				
	Jornada de sensibilización HACCP					
	Número jornadas realizadas ISO 9001:2000	2	73.186,5	101.168,9	174.355,4	
	Jornada de creación de capacidades locales ISO 9001 para la formación de consultores locales.					
	Cantidad de consultores ISO 9001:2000	25				→ 4.470,7
	Jornada de creación de capacidades locales ISO 9001 formación consultores locales (aprobados).					
	Número jornadas realizadas ISO 9001:2000	1				
	Jornada de consolidación de capacidades locales ISO 9001 para la Formación de auditores de calidad.	9				
	Cantidad de consultores ISO 9001:2000	5				
3	Jornada de creación de capacidades locales ISO 9001 Formación de auditores de calidad (aprobados).	0				
	Cantidad de consultores-formadores ISO 9001:2000					
	Jornada de creación de capacidades locales para la Formación de formadores (aprobados).					
	Cantidad de consultores HACCP:					
	Jornada de creación de capacidades locales HACCP para la formación de consultores locales (aprobados).					
	Grupo A- Empresas Manufactura:	19	120.451,5	166.505,4	286.956,9	→ 12.476,4
	Número de empresas: Implementación de Sistemas ISO 9001:2000.					
	Grupo A- Empresas de Servicios:	4				
	Número de empresas: Implementación de Sistemas ISO 9001:2000.					
	Grupo A-	160				
4	Número jornadas formación empresarial: Creación gestores calidad ISO 9001:2000 en empresas.	22				
	Grupo A-					
	Cantidad de empresas participantes en la jornadas de formación empresarial en ISO 9001:2000.	9				
	Grupo A: Certificación					
	Fase complementaria: Certificación internacional de Sistemas ISO 9001:2000.	0				
	Grupo B ISO 9001:2000	0				
	Introducción de Sistemas ISO 9001:2000.	0				
	Grupo B HACCP:	0				
	Introducción de Sistemas HACCP					
	Creación de ventanilla de información técnica (normalización y documentación ISO 9000:2000 & HACCP) para el sector empresarial	1	0,0	0,0	0,0	0,0
	Creación de base de datos de las empresas participantes en el Proyecto y en la Alianza de Calidad.	1				
	Diseño y actualización de página "web" de CADIN, con información de las empresas participantes en el proyecto y en la Alianza.	1				

(\*) NOTA: DISTRIBUCION PORCENTUAL DEL GASTO DE ADMINISTRACION POR GASTO EJECUTADO POR COMPONENTE



## 4.- ANÁLISIS DE EFECTIVIDAD E IMPACTO

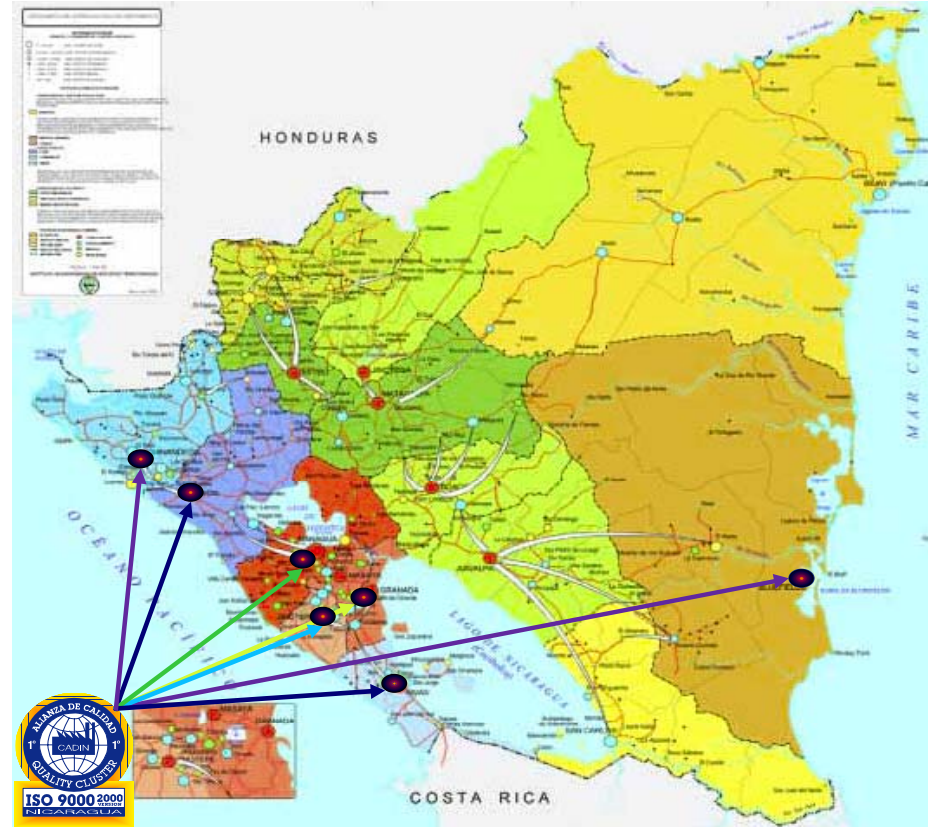
### EFFECTIVIDAD

#### ACCIONES SENSIBILIZACION



Se han realizado **19 seminarios/conferencias** de difusión y sensibilización, lo que supone que se han sobrepasado las exigencias del programa (10 seminarios). **Participaron 358 empresas**, frente a las 300 exigidas.

#### ACCIONES ASESORIA



En la actualidad, existe una BB.DD de empresas beneficiarias con **23 empresas en proceso de implantación** o ya certificadas (9).

## 4.- ANÁLISIS DE EFECTIVIDAD E IMPACTO

## IMPACTO

### IMPACTO EN LAS EMPRESAS BENEFICIARIAS

Los resultados de evaluación de satisfacción de las empresas beneficiarias, indican un **alto reconocimiento acerca de la validez y utilidad práctica de estas técnicas** para mejorar la gestión general. Por el momento **no se han podido detectar o lograr avances importantes en los rendimientos económicos**. Sin embargo, exponen con absoluta claridad que la utilización de estas técnicas les ha permitido conocer mucho mejor la empresa

#### PROPUESTA DE MEJORA O MEJOR PRACTICA

AMBITO: OPERACIÓN DE PROYECTOS (CAPACITACION Y SENSIBILIZACION)

Algunos de los empresarios consultados (aunque se trata de un problema general) exponen la necesidad de evitar la excesiva tendencia de los asesores y consultores a exponer las ideas de forma demasiado teórica, es decir, “leyendo las normas”.

Es necesario acercar las explicaciones a la realidad de la empresa en particular. Es conveniente tratar de aproximar los comentarios sobre la aplicabilidad de los requisitos de la Norma a las características de cada empresa o entorno sectorial. Hemos de crear asesores capaces de “involucrarse en la empresa”, no meros conocedores técnicos de la Norma (lo que no es, ni mucho menos, un consultor)

#### ACTIVIDADES A REALIZAR

1.- Potenciar la capacitación de los consultores/asesores en “técnicas de acercamiento a las empresas”. Es decir, a “traducir los requisitos de Norma” a la realidad particular de cada caso.

## 4.- ANÁLISIS DE EFECTIVIDAD E IMPACTO

## BENEFICIARIOS Y CONSULTORES

### EMPRESAS BENEFICIARIAS

- La mayor parte de las empresas tiene **un excelente o buen grado de satisfacción con el Programa**, exceptuando un caso en el que *"de haber sabido con anterioridad las complicaciones y esfuerzos realizados"* no hubiese afrontado la inversión en este momento.
- La percepción de las **actividades de asesoría se valora positivamente**, sobre todo en el caso de los internacionales. En relación a los locales, la mitad de los encuestados opina que, en las etapas iniciales demostraban inexperiencia: ha desaparecido conforme avanzaba el trabajo.
- Las principales dificultades técnicas para abordar los proyectos radican en la **"resistencia al cambio"** del personal.
- La ayuda ofrecida por el Programa **se considera suficiente**.
- Todos los encuestados opinan que la burocracia del Programa es **muy sencilla y eficiente**. Punto fuerte.
- La mayor parte está seguro de **continuar a medio plazo con este tipo de proyectos**, bien ampliando el alcance de certificación, bien complementando con otras normas o modelos (TQM, ISO 14000, etc.).
- Los principales procesos empresariales mejorados han sido, o van a serlo a corto plazo, **la gestión de clientes, control de producción, seguimiento de procesos y, sobre todo, la gestión de RRHH y Planificación Estratégica**.
- Todos los entrevistados opinan que este tipo de proyectos ha de ser **gestionados fuera del marco público**.
- Todos manifiestan que estas tecnologías **son muy necesarias** en Nicaragua, aunque manifiestan serias dudas sobre su aplicabilidad efectiva en la pequeña y microempresa.
- En varios casos, se comentó la posibilidad de **realizar un taller o mesa redonda**, en el que se convocase a los beneficiarios del Programa con vistas a tratar estos aspectos e intercambiar experiencias.
- No existe la tradición de **contratación de asesoría externa**. Consideran que esta cultura tardará en ser difundida y aceptada plenamente.

## 4.- ANÁLISIS DE EFECTIVIDAD E IMPACTO

## BENEFICIARIOS Y CONSULTORES

### CONSULTORES DEL PROGRAMA

- Falta de **comunicación entre los participantes**, ausencia de oportunidades de reunión conjunta.
- Falta de **crecimiento del Programa**, principalmente basada en una percepción mas o menos fundada en la detención del crecimiento comercial.
- Se solicita **formación complementaria**. No se especifica de que tipo.
- Solicitan **participación** en la definición de la estrategia del Programa, en la actividad comercial y otras facetas.
- Comienza a presentarse una tendencia hacia la **concentración del trabajo** (asesorías) en un pequeño grupo de consultores.
- Cierta número de ellos ya ha comenzado a realizar **actividades de consultoría fuera del marco** del Programa. No se ha podido cuantificar el alcance, pero parece ser bastante importante. Aunque puede parecer una dificultad, objetivamente se demuestra que haber participado les resulta muy útil en su vida laboral.
- Exponen la necesidad de **mejorar los contenidos de las acciones de capacitación**. Están satisfechos con lo aprendido pero, al igual que los empresarios, creen necesario potenciar los conocimientos reales, en detrimento del exceso de teoría.
- Todos opinan que a medio plazo **la demanda de estos servicios despegará**. Expresan su temor a **"perder puestos"** frente a consultores internacionales (El Salvador, Costa Rica, principalmente).
- **Satisfechos** con el Programa en general.

## 4.- ANÁLISIS DE EFECTIVIDAD E IMPACTO

## PROPUESTA DE MEJORA

### PROPUESTA DE MEJORA O MEJOR PRACTICA

#### AMBITO: ESTRATEGICO (LIBERALIZACION DE MERCADO)

Puede ser conveniente para la siguiente fase del Programa realizar una prueba piloto de “**liberación del mercado**”. Hay que tener en cuenta que ya existen empresarios que depositarían su confianza en los asesores locales, y este proceso **ya se está produciendo**.

Puede ser interesante realizar esta prueba, mediante la puesta en contacto directo empresario/consultores locales para que ellos interactúen en consecuencia. CADIN mantendría una posición de mero observador y de seguimiento de los servicios, sin participar directamente en la gestión del proceso.

### ACTIVIDADES A REALIZAR

- 1.- Diseño del nuevo servicio: técnico – económico (financiación). Existen propuestas.
- 2.- Selección de Beneficiarios y asesores locales participantes en Prueba Piloto. Se crearían dos grupos: beneficiarios y asesores de Modelo Previo y de Modelo Piloto.
- 3.- Seguimiento y recopilación de resultados de la Prueba: análisis y evaluación de la “viabilidad del mercado”.

## JUSTIFICACIÓN DE LA CONTINUIDAD

- Nicaragua **necesita de este tipo de Programas** para modernizar su estructura productiva.
- Hacen muchos esfuerzos por tratar de hacer crecer sus empresas **sin apoyo de ningún tipo**, ni económico ni técnico. Por todas estas razones, toda ayuda es muy bien recibida.
- En Nicaragua ha sido **la primera ocasión** en el que el evaluador ha comprobado un caso real de modificación de estrategia productiva a través de la evaluación de la satisfacción del cliente. *i Muy pocos meses después de obtener la certificación ISO 9001:2000 !*. Realmente un logro importante y que demuestra que se sabe lo que se está haciendo.
- Visitando las empresas (*que muestran con verdadero placer*) se puede comprobar **el alto nivel y orden** aplicados en el trabajo, que no tiene **nada que envidiar** a cualquier industria española del mismo tamaño y sector.
- El impacto en los procesos de las empresas ha puesto de relieve que las asesorías orientadas hacia el mejoramiento continuo en Calidad y Productividad, **son muy apropiadas** para el nivel de industrialización actual de la pequeña y mediana industria nicaragüense. El problema es que ahora han sido capaces de **detectar y cuantificar (y justificar) sus necesidades de inversión** en modernización de equipos. Este es un aspecto que se comenta con asiduidad y para el que no encuentran salida a corto plazo.
- **Ahorro de energía, comercialización y marketing, sistemas informáticos y comunicaciones**, entre otros campos, son las necesidades mas urgentes detectadas.
- La gestión de los RR.HH a raíz de las intervenciones en las empresas, **ha incidido positivamente** sobre la productividad y, lo que es mas importante, sobre el conocimiento de la realidad de la empresa y la importancia de su trabajo para el crecimiento de la misma.
- Estos logros **justifican los esfuerzos realizados**, dan fe de la calidad del trabajo de los asesores y consultores y, finalmente, obligan a

**CONTINUAR CON EL PROGRAMA.**



## LECCIONES APRENDIDAS

Nº	LECCION	ENTORNO DE APLICACION	COMENTARIOS Y PARTICULARIDADES
1	Sin Planes de Monitoreo y Evaluación efectivos y completos.....	Diseño de Programas	<p>Es MUY DIFÍCIL, si no imposible, mantener un adecuado control sobre el desarrollo de un Proyecto / Programa sin establecer por anticipado un buen sistema de monitoreo y seguimiento de los mismos. Es un requisito ineludible de la metodología BID de trabajo, que finalmente termina siendo un aspecto “<i>que vira a la teoría</i>” mas que a la práctica.</p> <p>Hay que establecerlos <u>ANTES</u> de iniciar la operativa de trabajo.</p>
2	Sin revisar el Marco Lógico y sus aspectos .....	Diseño de Programas	<p>Se pierde poco a poco su función de guía del Proyecto/Programa. Nadie puede pensar que son documentos estáticos, es decir, no sujetos a revisión continua. A lo largo de tres años de trabajo por término medio de un Proyecto o Programa, NECESARIAMENTE se han de producir variaciones de entorno que DEBEN producir actualizaciones del Marco Lógico. Si estas modificaciones no se estudian y se integran en los objetivos y en las estrategias, .... fiasco seguro.</p> <p>Además, después de tres años de trabajo, <i>¿Quién es capaz de acordarse de las razones últimas del esfuerzo?</i>. Hay que repasarlas de vez en cuando.</p>
3	Sin hablar, discutir, compartir, reflexionar conjuntamente....	Operación	<p>Poco a poco se termina con la visión única/coordinada del Proyecto. Tengamos en cuenta que se trata de trabajos que se alargan en el tiempo, por lo que son ESPECIALMENTE PROPENSOS a generar “estrategias particulares”.</p> <p>Hay que evitar a toda costa la “dispersión de esfuerzos”.</p>

## LECCIONES APRENDIDAS

Nº	LECCION	ENTORNO DE APLICACION	COMENTARIOS Y PARTICULARIDADES
4	Hemos de tratar de integrar con agilidad los requisitos de los beneficiarios en el marco del Programa / Proyecto....	Operación	<p>Evaluar la satisfacción de los beneficiarios no debe ser solo un ejercicio interesante. Siempre y cuando los requisitos identificados se alineen con el Fin y el Propósito del Proyecto / Programa (y en caso contrario, ver L.A. 2), han de ser considerados la PRINCIPAL FUENTE DE MEJORAS y, por tanto, integrados a la mayor brevedad posible.</p> <p>La agilidad en este sentido, puede ser la diferencia entre el éxito y el fracaso de los trabajos.</p>
5	Implantar generalizadamente ISO 9001:2000 en todas las Unidades Ejecutoras	Estrategia	<p>Por varias razones:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Argumento comercial: resulta mas difícil “<i>vender</i>” un tecnología cuando el propio vendedor no la utiliza.</li> <li><input type="checkbox"/> Permite conocer “<i>en nuestras carnes</i>” las dificultades por las que pasan los beneficiarios: Nos acerca a sus verdaderas necesidades.</li> <li><input type="checkbox"/> Colaboraría a evitar muchos de los problemas que actualmente se producen: revisiones d estrategias, control y seguimiento, comunicación, etc.</li> <li><input type="checkbox"/> Aprovechamiento del Programa en beneficio propio: Si hay dificultades para buscar empresas interesadas, ¿No podemos buscar una en “<i>nuestra propia casa</i>”?</li> </ul>



# ANEXOS

## ANEXOS

## EMPRESAS ASESORADAS (CIERRE 30-06-2003)

## COMPONENTE 3: PROYECTO DE IMPLEMENTACION DE SISTEMAS DE GESTION DE CALIDAD

EMPRESA	Año1		Año2		Año3	
	Semestre 1 (Ago00- Feb01)	Semestre 2 (feb01- ago01)	Semestre 1 (ago01- feb02)	Semestre 2 (feb02- ago02)	Semestre 1 (ago02- feb03)	Semestre 2 (feb03- ago03)
CUKRA INDUSTRIAL, S.A.						Certificada
FOTOGRAFADOS Y LIT. PÉREZ					Certificada	
CAINSA						Certificada
GENERIFAR					Certificada	
CALLEJAS SEQUEIRA						
SABINA DE INGENIERÍA, S.A.					Certificada	
TUBOFORT, S.A.						
MANUQUINSA						
INDUSTRIAS DELMOR, S.A.						Certificada
ENVASA						
INSUGRAPHIX						Certificada
INPASA					Certificada	
ESKIMO, S.A.					Certificada	
HOPSA DE NICARAGUA						
PANADERÍA LA FUENTE						
EMCOR, S.A						
RATENSA, S.A						
PLASTINIC, S.A						
GEMINA, S.A						
ULTRA DE NICARAGUA, S.A						
BLUEFIELDS IND.-CARIB. UNIV.						
VANGUARD SECURITY, S.A.						
KOLA SHALER INDUSTRIAL, S.A.						

## ANEXOS

## ESTADO FINANCIERO-ECONÓMICO (CIERRE 30-06-2003)

COSTOS ESTIMADOS DEL PROGRAMA	U\$ 1,012,740,00	FOMIN	C A D I N
FONDOS PRESUPUESTADOS		EFFECTIVO	ESPECIE
		674.258,0	182.642,0
		67%	54%
			46%

FONDO ROTATORIO EQUIVALENTE AL 10% DE LA CONTRIBUCION	U\$ 67.425,0
---	--------------

TOTAL REEMBOLSADO FONDOS FOMIN	U\$ 364.587,4	U\$ 338.482,0
--------------------------------	---------------	---------------

PRESUPUESTO EJECUTADO	FONDOS FOMIN			Total Fondo FOMIN	Porcentaje FOMIN	FONDOS CADIN			Total Fondo CADIN	Porcentaje CADIN	Presup / Ejec. Global	Porcentaje Global
	Año 1	Año 2	Año 3		%	Año 1	Año 2	Año 3		%		%
<b>Presupuesto Componente No 1: Sensibilización</b>	<b>18.640,0</b>	<b>18.440,0</b>		<b>37.080,0</b>		<b>18.400,0</b>	<b>16.100,0</b>		<b>34.500,0</b>		<b>71.580,0</b>	
Ejecución Jornadas de Sensibilización	8.648,0		11.386,7	20.034,7								
Consultoría Nacional de apoyo corto tiempo	2.975,8	3.000,0		5.975,8								
Actividades para promoción y divulgación del programa	1.612,6	20.006,5	1.718,0	23.337,1		4.422,7	721,4	65,0	5.209,1			
<b>Total Ejecutado Sensibilización</b>	<b>13.236,5</b>	<b>23.006,5</b>	<b>13.104,7</b>	<b>49.347,6</b>	<b>133%</b>	<b>4.422,7</b>	<b>721,4</b>	<b>65,0</b>	<b>5.209,1</b>	<b>15%</b>	<b>54.556,7</b>	<b>76,0%</b>
<b>Presupuesto Comp. No 2: Creación de Capacidades Locales</b>	<b>29.640,0</b>		<b>4.900,0</b>	<b>34.540,0</b>		<b>11.500,0</b>		<b>3.050,0</b>	<b>14.550,0</b>		<b>49.090,0</b>	
Ejecución Jornadas de Capacitación	26.193,6	27.997,8		54.191,4								
Actividades para promoción y divulgación del programa	3.011,6	387,1		3.398,6		9.054,0	1.362,8	5.179,7	15.596,5			
<b>Total Ejecutado Creación de Capacidades</b>	<b>29.205,2</b>	<b>28.384,9</b>		<b>57.590,0</b>	<b>167%</b>	<b>9.054,0</b>	<b>1.362,8</b>	<b>5.179,7</b>	<b>15.596,5</b>	<b>107%</b>	<b>73.186,5</b>	<b>149,0%</b>
<b>Presupuesto Comp. No 3: Implantación del Sistema Y HACCP</b>	<b>37.800,0</b>	<b>178.920,0</b>	<b>149.880,0</b>	<b>366.600,0</b>		<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>		<b>366.600,0</b>	
Consultoría Internacional para la Implantación	17.944,0	79.959,2	13.752,8	111.656,0								
Actividades de ejecución para el programa			7.820,8	7.820,8			779,3	195,4	974,7			
<b>Total Ejecutado Implantación del Sistema de Calidad</b>	<b>17.944,0</b>	<b>79.959,2</b>	<b>21.573,6</b>	<b>119.476,8</b>	<b>33%</b>	<b>779,3</b>	<b>195,4</b>	<b>974,7</b>	<b>974,7</b>		<b>120.451,5</b>	<b>33,0%</b>
<b>Presupuesto Comp. No 4: Transferencia de conocimientos</b>	<b>18.008,0</b>			<b>18.008,0</b>		<b>11.312,0</b>	<b>11.640,0</b>	<b>11.640,0</b>	<b>34.592,0</b>		<b>52.600,0</b>	
<b>Total Ejecutado Transferencia capacidades</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>		<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>		<b>0,0</b>	
<b>PRESUPUESTO</b>												
Logísticas y Salarios	52.470,0	37.380,0	30.180,0	120.030,0		86.640,0	70.500,0	77.700,0	234.840,0		354.870,0	
Evaluaciones		20.000,0	20.000,0	40.000,0							40.000,0	
Auditoría			18.000,0	18.000,0							18.000,0	
Imprevistos	10.000,0	15.000,0	15.000,0	40.000,0		5.000,0	7.500,0	7.500,0	20.000,0		60.000,0	
<b>Administración de Proyecto</b>												
Evaluaciones			10.000,0	10.000,0							10.000,0	
Actividades de ejecución para el programa	49.717,0	38.993,5	28.218,8	116.929,3		73.280,6	71.902,8	70.977,8	216.161,2		333.090,5	
<b>Total Ejecutado Administración de Proyecto</b>	<b>49.717,0</b>	<b>38.993,5</b>	<b>38.218,8</b>	<b>126.929,3</b>	<b>97%</b>	<b>73.280,6</b>	<b>71.902,8</b>	<b>70.977,8</b>	<b>216.161,2</b>	<b>92%</b>		
<b>Total General Ejecutado</b>			<b>U\$ 353.343,7</b>					<b>U\$ 237.941,4</b>			<b>591.285,1</b>	
<b>Total Presupuesto FOMIN y CADIN</b>	<b>166.558,0</b>	<b>269.740,0</b>	<b>237.960,0</b>	<b>674.258,0</b>	<b>52%</b>	<b>132.852,0</b>	<b>105.740,0</b>	<b>99.890,0</b>	<b>338.482,0</b>	<b>70%</b>	<b>1.012.740,0</b>	<b>58,0%</b>

## ANEXOS

## MARCO LOGICO DEL PROGRAMA

## MARCO LOGICO DEL PROGRAMA (ATN/MH-7081 /NI)

Componentes	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
<b>Componente 1: Sensibilización y Concientización de las PYMES del País</b>			
<b>Objetivos Específicos</b>			
Sensibilizar y concientizar al personal de 300 PYMES sobre la importancia de aplicar procedimientos administrativos y operativos orientados a la evaluación y cumplimiento de requisitos internacionales de la norma ISO 9000:2000.	Participación de 300 PYMES a nivel nacional de las cuales 100 piden entrar en el proyecto. Organización de 10 conferencias en varias regiones del país (Occidente, Centro, Sur), 5 difusores capacitados.	Metodología de diagnóstico y selección de PYMES participantes antes de la fase inicio del proyecto.	Apoyo de los gremios empresariales, entidades, Interés de las empresas.
Sensibilizar y concientizar al personal de 150 PYMES sobre la importancia de aplicar procedimientos administrativos y operativos orientados a la evaluación y cumplimiento de requisitos internacionales HACCP.	Participación de 150 PYMES a nivel nacional de las cuales 50 piden entrar en el proyecto. Organización de 3 conferencias en las tres regiones más importantes del país (Occidente, Centro, Sur)	Metodología de diagnóstico y selección de PYMES participantes antes de la fase inicio del proyecto.	
<b>Componente 2: Creación de una Capacidad local de Formación.</b>			
<b>Objetivos Específicos</b>			
Capacitación técnica a alto nivel de consultores que proporcionarán los servicios fundamentales con el fin de ampliar la capacidad técnica del mercado local de servicios en gestión calidad. Capacitación de profesores universitarios y de consultores del centro de capacitación de CADIN.	25 consultores participantes, número de nuevos consultores. Porcentaje que se gradúa en gestión de calidad por región del país, especialidad técnica, 5 profesores/asesores participantes, número de cursos en gestión de calidad ofrecidos por las Universidades, facturación del centro de capacitación de CADIN.	Base de datos del proyecto, 2 exámenes.	Numero de profesionales en mercado local anuentes a desarrollar actividades para las PYMES.
Capacitación técnica a alto nivel de consultores que proporcionarán los servicios fundamentales con el fin de ampliar la capacidad técnica del mercado local de servicios en implantación HACCP.	20 consultores participantes, número de nuevos consultores. Porcentaje que se gradúa en asesoría HACCP por región del país, especialidad técnica, 5 profesores/asesores participantes, número de cursos en sistemas HACCP ofrecidos por las Universidades.	Base de datos del proyecto, examen.	Anuencia de universidades para participar en proyecto.
<b>Componente 3 : Implantación de Sistemas de Gestión de Calidad y HACCP</b>			
<b>Objetivos Específicos</b>			
Apoyar técnicamente y financieramente a las PYMES en la contratación de consultores para implantar sistemas de gestión de calidad. El proyecto financiará hasta un 60% del costo de asesoría por Empresa. Independizar progresivamente a los consultores capacitados previamente.	100 PyMES participantes, 90% de los participantes del Grupo A que pasan una pre-auditoría exitosamente, mejoramiento del desempeño de las empresas de ambos grupos, independencia de los consultores nacionales, PyMES del Grupo B compran nuevos servicios del centro de capacitación de CADIN.	Instrumento de evaluación de impacto (indicadores BID-Banco Mundial) realizado en PYMES. Base de datos del proyecto.	Apoyo de los gremios empresariales, empresas seleccionadas en el proyecto
Apoyar técnicamente y financieramente a las PYMES en la contratación de consultores para implantar sistemas HACCP. El proyecto financiará hasta un 60% del costo de asesoría por Empresa. Independizar progresivamente a los consultores capacitados previamente.	50 PyMES participantes, 90% certificadas, mejoramiento en desempeño comercial, independencia de los consultores nacionales.	Instrumento de evaluación de impacto (indicadores BID-Banco Mundial) realizado en PYMES. Base de datos del proyecto.	Suficientes PYMES interesadas en participar y desarrollar el proyecto.
<b>Componente 4: Transferencia de Conocimientos a CADIN</b>			
<b>Objetivos Específicos</b>			
Ubicar a CADIN como intermediaria principal para la búsqueda de información básica y confiable sobre las normas de gestión de calidad y HACCP y facilitar la implantación de las mismas. Desarrollar estrategia para internacionalización (acceso a mercados) de las PYMES.	Calidad de los asesores técnicos de CADIN que participan en los cursos del componente 2, actividades adicionales ofrecidas por la CADIN, satisfacción de las PyMES atendidas y éxito del componente 3.	Informes de situación entregados al Banco, Informes de situación generados por la base de datos dinámica, respuestas de las empresas.	Apoyo de los gremios PYMES y de las instituciones asociadas a la CADIN.
Monitorear de manera estrecha y constante el grado de avance de las PYMES participantes así como formadores en el proyecto.	Grado de actualización de la base de datos, 90% de las PyMES participantes contestan adecuadamente a la encuesta de diagnóstico (indicadores Banco Mundial), grado de avance del mercado de consultores y formadores.	Informes de situación generados por la base de datos dinámica, constante y actualizada	Respuestas adecuadas de las PYMES.
Facilitar la identificación de requisitos normativos internacionales.	Accesibilidad de la información normativa, tiempo de respuesta.	Número de peticiones normativas adicionales generadas por las PYMES (distribución por regiones), Informes de situación entregados al Banco.	Interés de los gremios y PYMES.

## ANEXOS

## SATISFACCION DE BENEFICIARIOS

**SATISFACCION EN PERIODO  
DE DESARROLLO DE  
ACTIVIDAD  
(NOV-2001)**

EVALUACION DEL TRABAJO DEL ASESOR POR PARTE DE  
LOS BENEFICIARIOS (NOV-2001)

	SEQUEIRA	HOPSA	HOPSA
Asesor	305	301	307
Características			
Cumplimiento del plan propuesto de trabajo	2	1	1
Oportunidad en la entrega del informe de visita	2	3	3
Puntualidad en el horario de inicio de visita	1	3	3
Organización y ejecución de las tareas	3	2	2
Habilidad y Claridad para comunicarse	3	2	1
Metodología utilizada por el asesor fué	3	1	2
Capacidad de resolver preguntas e inquietudes fué	3	1	1
Recomendaciones formuladas	3	1	1
El manejo del tiempo de asesoría fué	2	1	2
Dominio y Manejo de los temas asesorados fué	3	2	1
Transmitió los conceptos en forma comprensible	3	2	1
Se ha cubierto el objetivo previsto de la visita	3	1	1
Habilidad para trabajar con la empresa	3	1	1
<b>NIVEL GENERAL DE DESEMPEÑO</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>2</b>

5	Excelente
4	Muy Bueno
3	Bueno
2	Regular
1	Inaceptable

## ANEXOS

## SATISFACCION DE ASESORES LOCALES

**SATISFACCION EN PERIODO DE DESARROLLO DE ACTIVIDAD**

- A lo largo de un año, **la caída de la satisfacción ha sido importante**, y en algunos aspectos preocupante.
- En enero del 2002, se consideraba que la relación con la UE era 100 % cooperativa, lo que hablaba de una relación satisfactoria en sentido general. Además, en el apartado 8 y sus subpuntos, el nivel de satisfacción alcanza mayoritariamente el nivel 3 (bueno), aunque comienzan a presentarse algunos problemas (nivel 2- malo en comunicaciones y tiempo de respuesta).
- En marzo del 2003, el 30 % de los asesores piensa que la relación con la UE es mala o regular y el 37 % opina que es competitiva, conflictiva o de otro tipo, pero no cooperativa.
- Como se aprecia en los datos de la tabla del 2003, la mayor insatisfacción se produce en los aspectos relacionados con los procesos de comunicación. **Es aquí donde se han de aplicar las medidas correctoras necesarias.**
- Sin embargo, no todos los resultados son negativos. A la pregunta "*Le han propuesto contrataciones las empresas asesoradas*", del año 2002 al 2003 el porcentaje de afirmaciones ha crecido del **17 al 43,8 %**: Demostración inequívoca del incremento de la confianza de las empresas. Dato extremadamente positivo.
- Como dato interesante, parece que en el 2003 un 18,3 % de los asesores **no está seguro de dedicar su actividad futura a la consultoría**. ¿Cual es la razón?. ¿Tiene que ver con la evolución del Programa o con percepciones personales?.

## ANEXOS

## SATISFACCION DE ASESORES LOCALES

## TABLA

ENCUESTA DE DESEMPEÑO DE  
LA UEP POR PARTE DEL EQUIPO  
ASESOR LOCAL(ANÁLISIS ESTADÍSTICO DE  
DATOS)

18 de Enero del 2002

## 1 Hasta que punto los siguientes factores representan barreras a su

- 1.1 Las PyMEs no pueden beneficiarse de nuestra pericia
- 1.2 Las PyMEs carecen de experiencia trabajando con asesores
- 1.3 Las PyMEs no pueden pagar nuestras tarifas de asesoría
- 1.4 Para las PyMEs es difícil implementar recomendaciones del asesor
- 1.5 Para las PyMEs es difícil encontrar asesores calificados
- 1.6 El costo por promover nuestros servicios es demasiado alto

## 2 Relación con la Unidad Ejecutora de Proyecto, UEP (favor marque una de

## 3 Evolución de sus ventas particulares

## 4 Piensa seguir ofreciendo servicios de asesoría en el futuro

## 6 Cuales son los siguientes beneficios posibles que han tenido por haber

- 6.1 La UEP es una fuente valuable de nuevas pistas de clientes
- 6.2 La UEP disminuye nuestros costos de mercadotecnia
- 6.3 La UEP ayuda a afilar la definición de metas y proyectos
- 6.4 La UEP disminuye el riesgo de impago por nuestros servicios
- 6.5 La UEP paga más rápidamente
- 6.6 La UEP hace posible que las PyMEs utilicen nuestros servicios
- 6.7 La UEP mejora las relaciones con el cliente
- 6.8 La UEP nos ha permitido expandir a nuevos mercados
- 6.9 La UEP puede asegurar un compromiso mas fuerte para proyectos por
- 6.10 La UEP mejora la eficiencia en la provisión de servicios

## 7 Alguna de las empresas las cuales asesora a traves de la UEP le han

## 8 Como considera el desempeño de la UEP en cuanto a los siguiente

- 8.1 Selección de asesores para proyectos específicos
- 8.2 Gestión de proyectos específicos
- 8.3 Mantenimiento de relaciones con las PyMEs
- 8.4 Administración de contratos
- 8.5 Mantenimiento de las comunicación con asesores
- 8.6 Tiempo de respuesta (velocidad) cuando presenta una solicitud o
- 8.7 Atención personalizada

Importancia			
4	3	2	1
0%	0%	17%	83%
0%	17%	67%	17%
33%	0%	33%	33%
17%	67%	17%	0%
17%	50%	33%	0%
0%	17%	67%	17%

Cooperativa		Competitiva	
6		0	
100%		0%	

Aumento	Sin cambio	Disminuye
4	1	1
67%	17%	17%

Si	No
6	0
100%	0%

Importancia			
4	3	2	1
100%	0%	0%	0%
67%	33%	0%	0%
33%	50%	17%	0%
33%	33%	33%	0%
33%	50%	0%	17%
83%	17%	0%	0%
17%	83%	0%	0%
67%	33%	0%	0%
33%	67%	0%	0%
83%	17%	0%	0%

Si	No
1	5
17%	83%

Importancia			
4	3	2	1
83%	17%	0%	0%
67%	17%	17%	0%
67%	33%	0%	0%
50%	33%	17%	0%
67%	33%	0%	0%
33%	50%	17%	0%
50%	50%	0%	0%

Satisfaccion			
4	3	2	1
67%	33%	0%	0%
50%	50%	0%	0%
17%	67%	17%	0%
50%	33%	17%	0%
33%	17%	33%	17%
83%	17%	0%	0%
33%	67%	0%	0%
50%	33%	17%	0%
33%	67%	0%	0%
50%	50%	0%	0%

Satisfaccion			
4	3	2	1
17%	67%	17%	0%
33%	33%	33%	0%
67%	33%	0%	0%
17%	33%	33%	17%
17%	17%	50%	17%
17%	33%	50%	0%
50%	17%	33%	0%

## ANEXOS

## SATISFACCION DE ASESORES LOCALES

## TABLA

ENCUESTA DE DESEMPEÑO DE LA UEP POR PARTE DEL EQUIPO ASESOR LOCAL  
(ANALISIS ESTADISTICO DE DATOS)

(marzo 2003)



1	Hasta que punto los siguientes factores representan barreras a su capacidad de proveer servicios de asesoría	SI	NO	N/S		
	1.1 Se pueden beneficiar de nuestra pericia, habilidades.	87,5%	12,5%	0,0%		
	1.2 Carecen de experiencia trabajando con asesores	62,5%	37,5%	0,0%		
	1.3 Pueden pagar nuestras tarifas de asesoría	31,3%	50,0%	18,8%		
	1.4 Dificultad en implementar nuestras recomendaciones	37,5%	56,3%	6,3%		
	1.5 Dificultad de encontrar asesores calificados	43,8%	50,0%	6,3%		
	1.6 El costo por promover nuestros servicios es demasiado alto	50,0%	43,8%	6,3%		
2	RELACION CON LA UNIDAD EJECUTORA DE PROYECTO	Cooperativa	Competitiva	Conflictiva	Otros	
		62,5%	12,5%	6,3%	18,8%	
10	CALIFICACION GENERAL DEL DESEMPEÑO DE LA UEP	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno	No Aplica
		6,3%	25,0%	25,0%	37,5%	6,3%
4	CAMBIOS EN EL NIVEL DE INGRESOS	Aumentó	Sin cambio	Disminuyó	No aplica	
	4,1 julio - diciembre 2001	6,3%	43,8%	6,3%	43,8%	
	4,2 enero - junio 2002	37,5%	37,5%	0,0%	25,0%	
	4,3 julio - diciembre 2002	50,0%	31,3%	0,0%	18,8%	
	4,4 enero 2003 a la fecha	12,5%	25,0%	43,8%	18,8%	
	MEDIA	26,6%	34,4%	12,5%	26,6%	
5	OFRECERA SERVICIOS DE CONSULTORIA FUTUROS	SI	NO	N/S		
		81,3%	0,0%	18,8%		
8	ALGUNA EMPRESA LE HA PROPUESTO CONTRATACION DE SERVICIOS	SI	NO	N/S		
		43,8%	25,0%	31,3%		
9	CALIFICACION DEL NIVEL DE IMPORTANCIA DE CADA VARIABLE	Suma Importancia	Suma Satisfacción	Satisfacción - importancia		
	9,1 Selección de asesores para proyectos específicos	54	43	-11		
	9,2 Dirección y coordinación de proyectos específicos en las empresas	53	41	-12		
	9,3 Mantenimiento de relaciones/comunicaciones con las PyMEs	56	39	-17		
	9,4 Mantenimiento de la comunicación con asesores locales	52	31	-21		
	9,5 Mantenimiento de la comunicación con asesores locales y consultores internacionales	55	35	-20		
	9,6 Tiempo de respuesta cuando presenta una solicitud o reclamo por parte de la empresa	51	41	-10		
	9,7 Tiempo de respuesta cuando presenta una solicitud o reclamo por parte del asesor local	54	44	-10		



MUCHAS GRACIAS