

TALLER CLUSTER ISO

Lecciones Aprendidas

Colombia México Perú (2021- INDECOPI/CDI)

El Salvador Nicaragua Uruguay Argentina-Chile-

Paraguay Bolivia Jamaica Guatemala Venezuela.

Federico de Arteaga

Julio 2003

MARCO DE LA PRESENTACIÓN

- La presentación de las Lecciones Aprendidas Sistematizadas es parte de una Consultoría que tiene como productos finales:
 - Informe Preliminar al Taller del Cluster ISO.
 - Análisis de los Factores de Éxito de los Proyectos y Mejores Prácticas para Informe a FOMIN.
 - Diseño del Material para Folleto de Divulgación de FOMIN.

OBJETIVO DE LA PRESENTACIÓN

- La presentación de las Lecciones Aprendidas Sistematizadas busca en primera instancia validar, refutar o relativizar las lecciones aprendidas que se expondrán a efectos de:
 - Ser fuente de Mejor Práctica o Factor de Éxito
 - Establecerlas como lección aprendida a nivel proyecto o a nivel Cluster.
 - Analizar su potencial replicabilidad, para el Cluster particular y para otros Cluster de FOMIN como aprendizaje.

CARACTERISTICAS PROYECTOS FOMIN

- No hay que perder de vista las características de los Proyectos FOMIN y tenerlo como marco para los análisis:
 - Innovación: una función muy importante del FOMIN es introducir enfoques nuevos y eficaces para promover el desarrollo del sector privado.
 - Efecto demostración: los proyectos deben tener la capacidad de replicarse en otros sectores y/o en otros países beneficiarios.
 - Sostenibilidad: los proyectos deben tener un plan convincente, así como un gran potencial de sostenibilidad financiera y operativa a nivel del Proyecto una vez desembolsados los recursos del FOMIN y a nivel de beneficiarios en los impactos generados.

FUENTES de INFORMACIÓN

Con BID/FOMIN:

- Documentación: Memos de Donantes, Informes de Seguimiento de Desempeño de Proyecto (ISDP), Informes de Avance de los Proyectos y web del FOMIN.
- Comunicaciones: con Especialistas Sectoriales, con Especialistas del BID y del FOMIN, entrevistas personales, vía telefónica y mail.

Con los PROYECTOS:

- Documentación: Informes Semestrales, Indicadores de Avance de los Proyectos y web de las unidades ejecutoras.
- Comunicaciones: con los Coordinadores entrevistas personales, vía telefónica y mail.

FUENTES de INFORMACIÓN

Con las Empresas Evaluadoras:

- Documentación: Informes Preliminares y Finales de Evaluaciones Intermedias y Finales.
- Comunicaciones: vía mail.

Procesamiento:

- Lo anterior ha sido procesado y sistematizado considerando las lecciones aprendidas surgidas por proyecto y registradas en los diferentes documentos por parte de los Coordinadores de las Unidades Ejecutoras y de los Especialistas Sectoriales del BID
- Se ha concluido en base a un intento de “lectura Cluster” a efectos de brindar a los Proyectos material para los grupos de trabajo del Taller para validar, refutar o relativizar las lecciones aprendidas.

AVANCES DEL CLUSTER

Sensibilización

- Se han realizado un total de 641 eventos que han contado con 41.214 participantes.

Capacitación

- Se han realizado 956 cursos con un total de 30.034 participantes.

Implantación

- 686 empresas están implantando los sistemas y 102 han concluido la implantación.

ELEMENTOS PRIMARIOS DE CONCLUSIÓN

ASPECTOS INSTITUCIONALES

1) La etapa de preparación de los proyectos es crítica para la ejecución, debiendo realizarse una capacitación a los ejecutores sobre las políticas del BID/FOMIN y analizar en caso de los ejecutores públicos, los requisitos de los países y ver si interfieren (en los tiempos de ejecución por temas administrativos o por necesidad de autorizaciones a nivel legislativo, por ejemplo) o no, Asimismo, se deben acordar los indicadores a seguir para el monitoreo del proyecto en el Cluster.

ELEMENTOS PRIMARIOS DE CONCLUSIÓN

ASPECTOS INSTITUCIONALES

- 2) Los proyectos al ser consultados sobre cambios en el diseño explicitan rediseños en las metas, en aspectos metodológicos evidenciando la dinámica de la ejecución, los cambios en el entorno, la necesidad de flexibilidad relativa y la experiencia acumulada.
- 3) En general los beneficiarios han mostrado preferencia porque los ejecutores sean del sector privado y no del sector público.

ASPECTOS INSTITUCIONALES

- 4) Es crucial el relacionamiento de las unidades ejecutoras con el BID y con el Coordinador del FOMIN y que gestionen el proyecto en base al Marco Lógico y a indicadores para el Cluster y planes de actividades anuales e informes de proyectos remitidos a los Especialistas del BID estandarizados para poder hacer interrelaciones entre proyectos del Cluster.

ASPECTOS INSTITUCIONALES

- 5) Una revisión de los proyectos permiten concluir que a pesar de no haber habido mayor formalidad en el relacionamiento del Cluster y no haberse avanzado en grados de formalidad, los proyectos han tenido interrelación, se han intercambiado materiales y servicios, aunque ha habido proyectos que no han utilizado el Cluster como herramienta a pesar que éste había generado las herramientas necesarias (reglamentos operativos, planes de implantación, formatos para planificación, entre otros). Igualmente informalmente se han realizado contactos fructíferos entre los proyectos.

ASPECTOS INSTITUCIONALES

6) No existe un sistema de información Cluster y no están diseñados los indicadores que lo permitan diseñar y permitir una “lectura Cluster”.

7) El marco Lógico debe ser considerado en forma permanente en los proyectos para el cumplimiento de metas, así la presentación de informes semestrales y otros informes que solicite el FOMIN para poder contar con información para el Cluster y no verlo como un obstáculo a la ejecución del proyecto.

ASPECTOS INSTITUCIONALES

8) Existe entre la etapa de diseño y los años de ejecución cambios que hacen que los proyectos deban reformularse en aspectos específicos como ser cambios en los reglamentos operativos, ajuste de metas, énfasis y priorizaciones e intercambio de montos intercomponentes, que deben considerarse como un elemento a considerar y tener la flexibilidad para incorporarlos.

9) Los proyectos no siempre actúan resolutivamente frente a las Representaciones del BID, por lo cual es fundamental una relación estrecha con el Especialista y con el Coordinador del Cluster.

10) Contar con dos unidades ejecutoras nacionales ha sido una práctica interesante para eliminar distorsiones en los mercados donde cada una lidera en su especialidad.

ASPECTOS INSTITUCIONALES

- 11) Contar con unidades ejecutoras en más de un país coordinadas desde uno ha sido en la ejecución muy dificultosa.
- 12) Se debe reforzar la planificación de los proyectos y la integración de los componentes y no verlos en su impacto aislado y en relación al Marco Lógico, sino considerarlo en el conjunto.
- 13) Las unidades ejecutoras deben relacionarse con las empresas y no con los consultores durante la selección de la empresa y las etapas de seguimiento y desembolso de fondos.

SENSIBILIZACIÓN

- 1) Los proyectos han sido exitosos y han superado las metas, a la fecha, la meta de 18.621 participantes ha llegado a los 41.214.
- 2) En los países en que existían unidades ejecutoras con tradición en los temas de Normativas y Certificación, la sensibilización y el conocimiento de los temas por parte de las empresas era mayor que en las que no lo había. Lo anterior se basa en que no se partía de cero en el conocimiento de las Normas y que los temas referidos a la Calidad eran conocidos a nivel de las empresas medianas y pequeñas y una práctica en el caso de las empresas de mayor tamaño. Asimismo en algunos países existían Comités de Calidad con participación público-privado que posicionaban el tema en la opinión pública a través de Premios a la Calidad con gran cobertura de medios.

SENSIBILIZACIÓN

- 3) Un aspecto a considerar es la profesionalización de la comunicación incorporando empresas especializadas e imagen corporativa.
- 4) El componente sensibilización debe concebirse no como un lanzamiento, sino en una distribución temporal en los años de ejecución para impactar sobre los otros componentes.
- 5) La Sensibilización a diferentes públicos objetivo exige diferentes estrategias y herramientas de comunicación a efectos de llegarles con el mensaje claro y simple que los motive a participar ya sea para capacitarse, para capacitar a su personal o a implantar las Normas en caso de las empresas.

CAPACITACIÓN

1) El Cluster ha sido exitoso en este componente con una meta de 4.956 participantes y a la fecha los proyectos informan que han participado 30.034 personas en todos los tipos de capacitación, lo cual es un aspecto a revisar ya que parece excesivo.

2) Los consultores deben estar ser independiente y estar en el mercado ya que al ser staff de las unidades ejecutoras se puede perder transparencia en el desarrollo sostenible de un mercado de consultores y la formación de precios.

3) Los consultores participantes en el Cluster han visto ampliada su demanda de trabajo.

CAPACITACIÓN

4) En proyectos sin antecedentes institucionales, ha sido importante la participación de especialistas extranjeros para la puesta en marcha y para la formación de capacidad local de consultoría.

5) Un aspecto a analizar son los efectos en la formación de precios por los distintos mecanismos.

6) Es importante considerar un máximo de empresas que el consultor puede asesorar en forma simultánea y la especialización anterior por sectores más allá de su especialización en Normas ISO o HACCP ya que las empresas valoran a la hora de seleccionar consultores la formación anterior y la relación con su actividad.

IMPLANTACIÓN

1) El componente implantación es el que define en cierta forma la eficiencia del Cluster ya que la competitividad de las Pymes es el objetivo final y se da por implantación de sistemas y Normas. La meta del Cluster es de 1449 pymes con sistemas implantados y a la fecha van 788 en todas las Normas y HACCP.

2) A nivel de demanda, existe mayor demanda por Normas ISO 9000 que por ISO 14.000 o HACCP, salvo en los proyectos específicos de temas ambientales donde la demanda justificaba el proyecto desde el inicio.

IMPLANTACIÓN

3) Han existido básicamente dos estrategias en el Cluster para la implantación de las empresas, las “demand driven” y las encadenadas a empresas mayores que las presentan como proveedoras. Un elemento a considerar para la cual no ha habido una opinión definitiva es sobre los montos a aprobar a las empresas, ya que en algunos proyectos hay definido un monto máximo bajo el mecanismo de donación paralela, pero dentro de la definición de Pyme hay empresas de mayor y menor cantidad de empleados y con montos de facturación que van de USD 20.000 a USD 5.000.000 como ejemplo.

IMPLANTACIÓN

4) Hay proyectos que en todos los casos aprueban el monto máximo y otros que han ajustado en base a diferentes criterios.

5) Las visitas a las empresas por parte del Coordinador a la hora de la evaluación para participar en los Programas han sido de una importancia sustancial.

IMPLANTACIÓN

6) Que las pymes seleccionadas tuvieran personería jurídica y estuvieran al día con sus obligaciones impositivas permite ha sido un filtro para la entrada a los proyectos y los ha fortalecido en su perdurabilidad en los procesos de implantación.

7) Los tiempos de implantación promedio han sido de 8 meses con un máximo de 15 meses.

8) La obligatoriedad de certificar ha sido un tema en discusión por los proyectos pero no ha sido considerado como una mejor práctica en el Cluster.

PROXIMOS PASOS

Como se explicitó al principio, existe una instancia en el Taller que son los Grupos de Trabajo para el análisis de estas lecciones aprendidas. Asimismo se solicita a los proyectos que identifiquen los Factores Clave de Éxito en cada Proyecto y que puedan ser replicables al Cluster.

FACTORES CLAVES DEL ÉXITO DEL PROGRAMA

Se sintetizarán los temas seleccionados por componente y se listarán ya sea de un proyecto los factores exitosos comunes o a más de un proyecto. Lo cual, conjuntamente con los resultados de los indicadores, permitirá realizar los benchmarking adecuados entre proyectos similares y así cumplir con el objetivo de este y futuros trabajos que se realizarán en el desarrollo y diseminación de mejores prácticas entre proyectos del Banco bajo ejecución y su aplicación a nuevos proyectos que se diseñen a futuro.

FACTORES CLAVES DEL ÉXITO DEL PROGRAMA

Tema	Proyecto Analizado	Metas e Indicadores Utilizados	Factores Exitosos	Implicancias/recomendaciones para el Cluster
Proyecto 1: Implantación de ISO	Cobertura: empresas apoyadas, participación repetida, promedio de monto de reembolsos Desarrollo de mercado: facturación, empleo, calidad de producto, capacidad gerencial, aumento de proveedores, nuevos servicios y metodologías, contribución de las PyMEs Costo-beneficio: costo administrativo / ingreso y costo administrativo / subsidio Sostenibilidad: coparticipación en el pago, aumento en el volumen y desarrollo de nuevos servicios, distorsión del mercado	Diseño Implementación Diseminación		