

MINUTES OF MEETING
BETWEEN JICA MID-TERM EVALUATION TEAM
AND
THE AUTHORITIES CONCERNED OF THE GOVERNMENT
OF REPUBLIC OF PARAGUAY
ON THE TECHNICAL COOPERATION
FOR THE PROJECT OF STRENGTHENING OF PARAGUAYAN QUALITY AND
PRODUCTIVITY CENTER(CEPPROCAL)

The JICA Mid-Term Evaluation Team (hereinafter referred to as “the Team”) organised by the Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as “JICA”) and headed by Mr. Sakae YOSHIDA visited REPUBLIC OF PARAGUAY (hereinafter referred to as “Paraguay”) from October 28th, 2008 to November 12th, 2008 for the purpose of conducting Mid-Term evaluation for THE PROJECT OF STRENGTHENING OF THE PARAGUAYAN QUALITY AND PRODUCTIVITY CENTER(CEPPROCAL) (hereinafter referred to as “the Project”) on the basis of the Record of Discussions signed on December 18th, 2006.

During its stay in Paraguay, the Team had a series of discussions and exchanged views, also compiled the Joint Mid-Term Evaluation Report (hereinafter referred to as “the Report”) with the authorities concerned of the Government of REPUBLIC OF PARAGUAY (hereinafter referred to as “the Government of Paraguay”).

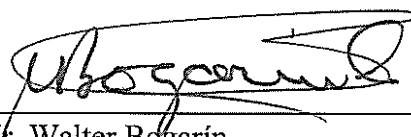
As a result of the discussions, both sides agreed upon the Report and the issues recorded on the document.

Done in both Spanish and English languages, each text is equally authentic. In case of any differences in interpretation between the English version and the Spanish version, the English version shall prevail.

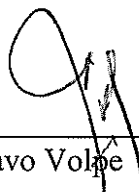
Asunción, November 12th, 2008

吉田 栄

Mr. Sakae Yoshida
Leader, Mid-Term Evaluation Team
Japan International Cooperation Agency
(JICA)



Mr. Walter Bogarin
Vice Minister of Industry
Ministry of Industry and Commerce
REPUBLIC OF PARAGUAY



Mr. Gustavo Volpe
President
The Paraguayan Industrial Union (UIP)
REPUBLIC OF PARAGUAY

1. Mid-Term Evaluation

Both sides jointly conducted a Mid-Term evaluation from October 28th, 2008 to November 12th, 2008. As a result of evaluation, the attached Report was compiled and both sides accepted.

2. Modification of Project Design Matrix

The government of Paraguay and JICA confirmed the modification of Project Design Matrix (hereinafter referred to as PDM) to which the both side agreed in the Joint Coordinating Committee on June 27th 2008. The modified PDM is attached as PDM (Version 1).

This Joint Mid-term Evaluation is based on the PDM (Version 1).

3. Issues to be solved hereafter

The Team confirmed that the Project is proceeding enthusiastically, and gave high evaluation for the activities of persons in CEPPROCAL and experts sent by JICA.

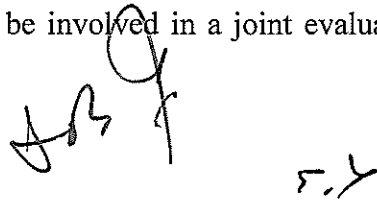
In order to make more success, the Team recognizes the necessity of discussions until the end of the Project and thereafter. The Team presented its proposal to Paraguayan side.

The issues of discussions are as follows:

- (1) On the institutional strengthening, the concerned parties from both Paraguay and Japan should discuss the activities and concrete outputs in the Project, and establish consensus.
- (2) The concerned parties from Paraguay should consider the several possibilities of provision of services including governmental financial support to lighten the actual burden for the enterprises by the end of the Project, so that the consulting service can be provided to micro enterprises easily.
- (3) CEPPROCAL should continue and enforce the activities to raise the recognition of importance of consulting service about quality and productivity toward the industrial sector and consumers in Paraguay, in cooperation with UIP and Ministry of Industry and Commerce.
- (4) Since it is difficult to find model companies and new candidates of consultants in the local area, the concerned parties from both Paraguay and Japan should discuss how the activities should be, and should modify the PDM if necessary.

4. Terminal Evaluation

The team explained that a terminal evaluation would be planned about 3 months prior to the termination of the Project. It is recommended that personnel in the third party, who has not been directly involved in the Project will be involved in a joint evaluation team.

Handwritten signatures and initials in black ink, including a large signature and the initials 'S.Y.' to the right.

Attached Document:

- Joint Mid-Term Evaluation Report
- PDM (Version 1)

Project Design Matrix (PDM)

Name of Project: the Project of Strengthening the Paraguayan Quality and Productivity Center
 Target Area: Asuncion and the central area, and one regional area
 Target Group: Staffs and Consultants of CEPPROCAL, Paraguayan SMEs

Term of Cooperation: January 2007 – February 2010

Implementing Organization: Paraguayan Industrial Union

Date: November 12, 2008

Version 1

NARRATIVE SUMMARY	OBJECTIVELY VERIFIABLE INDICATORS	MEANS OF VERIFICATION	IMPORTANT ASSUMPTIONS
<p>Overall Goal</p> <p>The competitiveness of industries in Paraguay, especially in Small and Medium-Sized Enterprises, will be strengthened by using consulting services provided by the Paraguayan Quality and Productivity Center (hereinafter referred to as "CEPPROCAL").</p>	<p>The result of the Project is spreaded to Paraguayan industries by MIC.</p>	<p>Questionnaire / interview investigation to Paraguayan industries</p>	<p>a. There is no change in political and economic situation in Paraguay. b. Policy for Small and Medium-sized Enterprises Development continues to be stable.</p>
<p>Project Purpose</p> <p>The organization of CEPPROCAL as the center that provides the consulting service and training, etc. concerning the quality productivity is established, and high quality consulting services are provided.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) Organization of CEPPROCAL is strengthened. 2) The staff members of CEPPROCAL are kept / increased. 3) Income and expenditure of CEPPROCAL is increased. 4) Acknowledgment level and reputation for CEPPROCAL in private sectors rise. 5) As a result of consultation by CEPPROCAL, 25% or more model enterprises are improved / are expected to be improved. 6) 65% or more of enterprises that receive the consultation service by CEPPROCAL satisfy. 7) 50% or more of enterprises in the region that receive the consultation service by CEPPROCAL satisfy. 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Annual report of UIP, organization chart, interview investigation to C/P. 2) Annual report of UIP, interview investigation to C/P. 3) Annual report of UIP, statement of income and expenditure 4) Questionnaire / interview investigation to 200 enterprises 5) Questionnaire / interview investigation to the 40 model enterprises 6) Questionnaire / interview investigation to the 34 model enterprises 7) Questionnaire / interview investigation to the 6 model enterprises 	<ol style="list-style-type: none"> a. The policy of MIC that CEPPROCAL is the model of quality and productivity center in Paraguay is not changed. b. The policy of UIP for CEPPROCAL is not changed.

APB
 M
 Y
 J

<p>Outputs of the Project</p> <p>1) To strengthen the implementation capacity of CEPPROCAL.</p> <p>2) To improve the capacity of consulting services of CEPPROCAL.</p> <p>3) To expand consulting services in the region.</p>	<p>1-1) 10% or more enterprise participated in training courses and seminars increase within the project period. (including 5 % or more enterprises that participate newly)</p> <p>1-2) 65% or more participants of training courses and / or seminars participants satisfy them.</p> <p>1-3) Regulations concerning ethics, reward, and the method of executing business are set and enacted.</p> <p>1-4) Curriculums, manuals, texts are prepared, and utilized for newly developing consultants as well as for consulting services.</p> <p>1-5) Capacity of information propaganda (ex. pamphlet, poster, and telephone solicitation, etc.) are established.</p> <p>1-6) Needs investigation and follow-up survey are executed regularly. (once a year)</p> <p>1-7) Capacity of settling short-term (annual) and mid-term (every three years) business plans are approved by the board of UIP.</p> <p>1-8) Training courses are regularly reviewed. (once a year)</p> <p>2-1) New 16 consultants are promoted. (Complete intensive training and execute consultation of five model companies respectively.)</p> <p>3-1) New 4 consultants in the region are promoted. (Complete intensive training and execute consultation of three model companies respectively.)</p>	<p>enterprises</p> <p>1-1) "Memory and Balance of UIP" (annual report), "Summary of training".</p> <p>1-2) Evaluation result.</p> <p>1-3) Document list. (Regulations and materials)</p> <p>1-4) Document list. (Curriculums, manuals and texts)</p> <p>1-5) The number of publicity materials.</p> <p>1-6) Report of investigation and survey</p> <p>1-7) Short-term (annual) and mid-term (every three years) business plans</p> <p>1-8) Review report on training courses</p> <p>2-1) Interview for the 16 consultants, record of training</p> <p>3-1) Interview for the 4 consultants in the region, record of training</p>	<p>a. C/P and semi C/P remain at CEPPROCAL.</p> <p>b. The policy of MIC for regional development is not changed.</p>
--	--	---	--

Handwritten signature

<u>Activities of the Project</u>	Inputs		
	Japanese side	Paraguayan side	
<p>1-1) To diagnose and analyze basic components of CEPROCAL: organization, budget, staffs, needs of private sectors for its services, so on.</p> <p>1-2) To settle short-term and mid-term implementation plan and define specific activities.</p> <p>1-3) To train capacity of the staff members of CEPROCAL in the field of "Institutional Building".</p> <p>2-1) To set-up a series of training courses in the field of both "Quality & Productivity" and "Marketing & Sales" for developing consultants.</p> <p>2-2) To conduct a series of training in the field of both "Quality & Productivity" and "Marketing & Sales" for developing consultants in Asuncion and the central area.</p> <p>2-3) To select model enterprises for consulting in Asuncion and the central area.</p> <p>2-4) To strengthen capacity of consultation in the field of both "Quality & Productivity" and "Marketing & Sales" for enterprise by counterparts and semi-counterparts through execution of OJT in Asuncion and the central area.</p> <p>3-1) To confirm the specific needs for both consulting services and candidates of enterprises in the field of "Quality & Productivity" and "Marketing & Sales" in the region.</p> <p>3-2) To identify the candidate of consultants in the field of "Quality & Productivity" and "Marketing & Sales" in the region.</p> <p>3-3) To conduct a series of training in the field of "Quality & Productivity" and "Marketing & Sales" for developing consultants in the region.</p> <p>3-4) To select model enterprises for consulting in the field of "Quality & Productivity" and "Marketing & Sales" in the region.</p> <p>3-5) To strengthen capacity of consultation in the field of "Quality & Productivity" and "Marketing & Sales" for enterprises by counterparts and semi-counterparts through execution of OJT in the region.</p>	<p>1. Dispatch Japanese Experts for the main cooperation components.</p> <p>a. Leader / Quality and Productivity</p> <p>b. Marketing and Sales</p> <p>c. Coordinator</p> <p>2. Appropriate number of short-term experts for the specific field.</p> <p>3. Training for C/P in Japan</p> <p>4. Machinery and equipment for technical cooperation.</p> <p>5. Supporting local cost.</p>	<p>1. Provisions and maintenance of building and facilities.</p> <p>2. Allocation of C/P, semi C/P and administrative persons.</p> <p>3. Provisions and maintenance of machinery and equipment.</p> <p>4. Local cost.</p> <p>5. Necessary budget for the Project.</p>	<p>C/P and semi C/P remain at CEPROCAL.</p>

Handwritten signature: *ARS*

<p>4-1) To conduct seminar. 5-1) To hold the Joint Coordination Committee. 5-2) To hold the Steering Committee between the Joint Coordination Committees.</p>			
---	--	--	--

AS
24

Minuta de Reunión
entre el Equipo de Evaluación Intermedia de la JICA
y
las Autoridades concernientes del Gobierno
de la República del Paraguay
sobre la Cooperación Técnica
para el Proyecto de Fortalecimiento del Centro Paraguayo de
Productividad y Calidad (CEPPROCAL)

El Equipo de Evaluación Intermedia (de aquí en adelante a ser denominado como "el Equipo") organizado por la Agencia de Cooperación Internacional del Japón (de aquí en adelante a ser denominado como "JICA") y liderado por el Sr. Sakae Yoshida, visitó la República del Paraguay (de aquí en adelante a ser denominado como "Paraguay") desde 28 de octubre hasta 12 de noviembre de 2008 con el objetivo de realizar una Evaluación Intermedia del PROYECTO DE FORTALECIMIENTO DEL CENTRO PARAGUAYO DE PRODUCTIVIDAD Y CALIDAD (CEPPROCAL) (de aquí en adelante a ser denominado como "el Proyecto"), en base al Registro de Deliberaciones firmada el 18 de diciembre de 2006.

Durante su estadía en Paraguay, el Equipo ha mantenido una serie de deliberaciones y ha intercambiado opiniones, y ha redactado un Informe conjunto de estudio de evaluación intermedia (de aquí en adelante a ser denominado como "el Informe"), con las autoridades concernientes del Gobierno de la REPÚBLICA DEL PARAGUAY (de aquí en adelante a ser denominado como "el Gobierno de Paraguay").

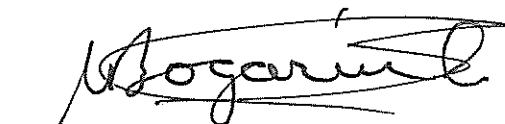
Como resultado de las deliberaciones, ambas partes han acordado sobre el informe y los puntos redactados en el presente documento.

El presente documento se halla elaborado por duplicado en inglés y español, siendo ambas igualmente auténticas. En caso de cualquier divergencia en la interpretación de los textos en inglés y español, la versión en inglés prevalecerá.

Asunción, 12 de noviembre de 2008



Sr. Sakae Yoshida
Líder, Equipo de Evaluación Intermedia
Agencia de Cooperación Internacional del
Japón (JICA)



Sr. Walter Bogarín
Vice Ministro de Industria
Ministerio de Industria y Comercio
REPÚBLICA DEL PARAGUAY



Sr. Gustavo Volpe
Presidente
Unión Industrial Paraguaya (UIP)
REPÚBLICA DEL PARAGUAY

1. Evaluación intermedia

Ambas partes realizaron en forma conjunta la evaluación intermedia desde el 28 octubre de de 2008 al 12 de noviembre de 2008. Como resultado de la evaluación, fue redactado el informe adjunto a la presente y fue aprobado por las partes.

2. Modificación de la Matriz de Diseño de Proyecto

El gobierno del Paraguay y la JICA confirmó la modificación de la Matriz de Diseño de Proyecto (de aquí en adelante a ser denominado como "PDM") con el acuerdo de las partes a través de la reunión del Comité Coordinador Conjunto realizado el 27 de junio de 2008. La PDM modificada se adjunta a la presente como PDM Versión 1.

Esta evaluación intermedia está basada en la PDM Versión 1 modificado.

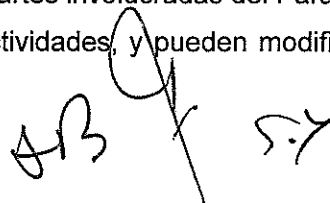
3. Asuntos a ser resueltos

El Equipo ha constatado que el Proyecto está siendo llevado a cabo en forma activa, y ha otorgado una alta evaluación sobre las actividades de las personas de CEPPROCAL y los expertos enviados por la JICA.

Para tener mayores éxitos, el Equipo constató una necesidad de una deliberación antes de la finalización del Proyecto, y de ahora en adelante. El Equipo sugirió estas propuestas a la parte paraguaya.

Los puntos deliberados fueron los siguientes.

- (1) En cuanto al fortalecimiento institucional, las partes involucradas del Paraguay y el Japón, deberán deliberar sobre las actividades y resultados en el Proyecto hasta su culminación, y lograr el consenso.
- (2) La parte involucrada del Paraguay deberá considerar las posibilidades de provisión de servicios incluyendo el apoyo financiero estatal para alivianar la actual carga de las empresas, y para que el servicio de consultoría sea proveído fácilmente a las microempresas.
- (3) El CEPPROCAL deberá continuar y fortalecer las actividades para mejorar la conciencia sobre la importancia del servicio de consultoría para la calidad y productividad con miras al sector industrial y consumidores en Paraguay, en cooperación con UIP y el Ministerio de Industria y Comercio.
- (4) Debido a la dificultad de encontrar empresas modelo y nuevos candidatos para consultores en la región seleccionada, las partes involucradas del Paraguay y Japón, deben deliberar sobre cómo realizar las actividades, y pueden modificar la PDM si fuese necesario.

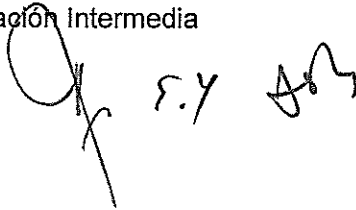
Handwritten signatures and initials in black ink, including 'AB', a large stylized signature, and 'S.Y.'.

4. Evaluación final

El Equipo ha explicado que está prevista la evaluación final aproximadamente 3 meses antes de la finalización del Proyecto. Se recomienda incluir personas de tercera parte, que no estén directamente involucrado en el Proyecto, en el equipo de evaluación conjunta.

Anexo

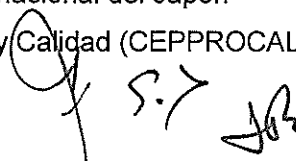
- Informe Conjunto de Evaluación Intermedia
- PDM Versión 1.

Handwritten signatures and initials in black ink. On the left is a large, stylized signature. In the middle are the initials 'E.Y'. On the right is another stylized signature.

Informe conjunto de estudio de
la evaluación intermedia

Proyecto de Fortalecimiento del
Centro Paraguayo de Productividad y Calidad

Agencia de Cooperación Internacional del Japón
Centro Paraguayo de Productividad y Calidad (CEPPROCAL)

Handwritten signatures and initials in black ink, including a large circular mark, the initials 'S.T.', and 'J.B.'.

Proyecto de Fortalecimiento del Centro Paraguayo de Productividad y Calidad
Informe conjunto del estudio de evaluación intermedia

1. Resumen del estudio

1-1 Objetivo de evaluación intermedia

El presente proyecto se halla en ejecución por un periodo de 3 años, desde enero de 2007 y teniendo como entidad contraparte al Ministerio de Industria y Comercio y a la Unión Industrial Paraguaya (UIP).

Actualmente se hallan designado 3 expertos a largo plazo (mejoramiento de calidad y productividad, marketing y venta, coordinador administrativo), y se ha enviado un total de 8 expertos a corto plazo (planificación de producción y control de proceso, fortalecimiento institucional 1, satisfacción del cliente y estudio de mercado, fortalecimiento institucional 2, comercio electrónico, control de calidad de la industria alimenticia, fortalecimiento institucional 3, gestión empresarial).

Con miras a la finalización del periodo de cooperación en febrero de 2010, la JICA, en forma conjunta con las entidades vinculadas de la parte paraguaya, realiza la verificación y análisis del nivel de logro de las metas, resultados, entre otros. Estas entidades, tienen por objetivo verificar los desafíos en el periodo restante del proyecto, y el direccionamiento para las mismas, para recopilar en un informe de evaluación conjunta, y lograr el consenso.

1-2 Composición del equipo de estudio y cronograma de estudio

1-2-1 Composición de equipo de estudio

Parte japonesa

Líder: Sakae Yoshida, Asesor Técnico Ejecutivo del Departamento de Desarrollo Industrial de la JICA.

Análisis de la evaluación: Hiro Okuda, Centro de Desarrollo Internacional, Investigador en Jefe.

Planificación de la cooperación 1: Masato Tsuboi, Director Asistente, Sección de Planificación y Coordinación del Departamento de Desarrollo Industrial de JICA.

Planificación de la cooperación 2: Jun Takakura, Funcionario de Oficina de JICA en Paraguay.

Parte paraguaya

Sr. Gustavo Riveros, encargado de cooperación japonesa de la Dirección General de Cooperación Técnica Internacional de la Secretaría Técnica de Planificación de la Presidencia de la República.

Handwritten signature and initials in black ink, appearing to be 'J.B.' and 'S.Y.' with a large circular flourish.

Nathalia Rodríguez, Coordinadora, Unidad Técnica de Estudios para la Industria (UTEPI)
Carmelita Gallagher, Asistente Técnico, Gabinete Técnico del Ministerio de Industria y Comercio.

Christian Eulerich Zamphirópolis, Miembro Titular de la Junta de Ejecutiva de la UIP.

1-2-2 Cronograma de estudio

Lunes 28 de octubre de 2008 a jueves 12 de noviembre.

1-3 Resumen del proyecto

El presente proyecto es considerado como el proyecto sucesor del "Programa de Formación de Formadores para la Reactivación de las PyMES" del Paraguay, culminado en marzo de 2005.

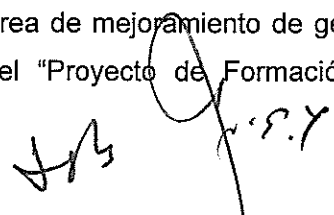
En el "Proyecto de Formación de Formadores para la Reactivación de las PyMES" se ha realizado el ordenamiento del currículo de capacitación en el área de mejoramiento de productividad, control de calidad, las actividades de formación de instructores seleccionando los recursos humanos internos de la UIP, profesores de universidades, consultores privados, entre otros, teniendo como objetivo el fortalecimiento del sistema de cursos de capacitación destinados a las empresas de la Unión Industrial Paraguaya (UIP) que era junto con el Ministerio de Industria y Comercio, la entidad contraparte del proyecto.

Concretamente se tiene como meta el establecimiento del Centro Paraguayo de Productividad y Calidad (CEPPROCAL), creado bajo la UIP, como el modelo de la consultoría de calidad y productividad en Paraguay.

En cuanto a su contenido, se tiene como principales actividades el fortalecimiento institucional de CEPPROCAL, fortalecimiento de la capacidad de servicio de consultoría y el desarrollo de servicio de consultoría en el interior.

1-4 Perspectiva del estudio

El sujeto de la evaluación intermedia, el "Proyecto de Fortalecimiento del Centro Paraguayo de Productividad y Calidad" es uno de los proyectos de mejoramiento de productividad ejecutadas en varios países del mundo, por parte de la JICA, para transmitir a otros países la tecnología de mejoramiento de la calidad y productividad de Japón. En cuanto al proyecto de JICA relacionada con el mejoramiento de la calidad y productividad en Paraguay, su primera fase culminó en marzo de 2005, con el fortalecimiento de los servicios de capacitación en el área de mejoramiento de gestión empresarial y gestión de la producción, a través del "Proyecto de Formación de Formadores para la Reactivación de las PyMES".

Handwritten signature and initials in black ink, located at the bottom right of the page. The signature appears to be 'J.S.Y.' and there are some initials to the left.

El sujeto de esta evaluación intermedia, es un proyecto que tiene como meta "la formación de consultores y del servicio de consultoría relacionada con la calidad y productividad, marketing y venta", implementada como la segunda fase.

Para la evaluación del proyecto, se ha tenido en cuenta el análisis de pertinencia y eficiencia en el Paraguay del esquema del Centro de Paraguayo de Productividad y Calidad (CEPPROCAL), además el hecho de tener como contraparte directo del presente proyecto a una entidad privada como lo es la UIP, y el hecho de que en el presente proyecto está incluido el componente de fortalecimiento institucional como uno de los tres pilares por una fuerte solicitud de la parte paraguaya.

Por otra parte, se prevé que el presente proyecto termine en febrero de 2010, por lo que en esta evaluación intermedia se buscará conocer y mejorar los problemas a través de la verificación de resultados y del proceso de implementación, clarificando lo que se deberá realizar en el periodo restante del proyecto de manera a lograr la meta superior del presente proyecto y buscar la sostenibilidad y desarrollo de las actividades por parte de la entidad contraparte, luego de la finalización del periodo del proyecto.

2. Método de evaluación

2-1 Puntos de evaluación

La evaluación intermedia se ha realizado a través de la verificación de los resultados actuales desde el inicio del proyecto (inversión, resultado, perspectiva de logro de la meta del proyecto) y el proceso de implementación (actividades, métodos de transferencia de tecnología, sistema de implementación, entre otros), además de los 5 criterios de evaluación indicada en "la guía de evaluación de los proyectos de JICA", como las siguientes.

(1) Pertinencia (Relevance)

Se evalúa si el proyecto está acorde con la necesidad de los beneficiarios, si existe coincidencia con la política de Paraguay o del gobierno del Japón, y si se estima que es un medio adecuado para la solución de los problemas.

(2) Eficacia (Effectiveness)

Se evalúa si existe una perspectiva de logro de la meta del proyecto mediante la implementación del proyecto (inversión, resultado, resultado de las actividades, entre otros), si lo resultados son suficientes para el logro del proyecto.

(3) Eficiencia (Efficiency)

Se evalúa el nivel de eficiencia de la inversión comparando la inversión del

JB
S.Y

proyecto (calidad, cantidad, tiempo de las inversiones, entre otros) y los resultados.

(4) Impacto (Impact)

Se evalúa el pronóstico de logro la meta superior a través del logro de la meta del proyecto, relación entre la meta del proyecto y la meta superior, resultado directo e indirecto que proviene de la implementación (efecto positivo y negativo, efecto a largo plazo, efecto multiplicador).

(5) Sostenibilidad (Sustainability)

Se evalúa la contribución del logro de la meta superior (o su pronóstico), luego de la finalización del proyecto, mediante la sostenibilidad y progreso de la meta lograda en el proyecto.

2-2 Método de colecta de información y análisis

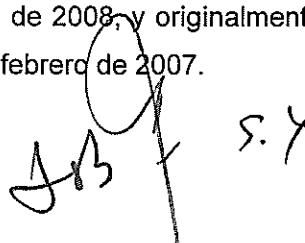
(1) Método de colecta de información y análisis

En esta evaluación, se ha realizado la verificación de los antecedentes hasta el momento, basado en las documentaciones relacionadas, la verificación de los puntos a ser clarificados por cada uno de los 5 criterios de evaluación, y dicho resultado fue recopilado como "La Lista de Documentos Recopilados" y "Encuesta". En cuanto a la encuesta, se ha preparado 3; para experto a largo plazo, contrapartes, empresas a las que se ofreció el servicio de consultoría.

En la evaluación real, además de los diversos registros para la verificación de resultados y procesos, se ha buscado las causas de la situación actual desde varios puntos de vista, mediante la entrevista individual a través de la encuesta a las personas vinculadas al proyecto, y se ha tratado de realizar la evaluación, en lo posible, desde el punto de vista neutral y objetivo. Por otra parte, se ha realizado la recopilación de informaciones sobre factores que aseguren el logro de "la meta superior y meta del proyecto" en el periodo restante del proyecto.

(2) PDM para la evaluación

Para la realización de la evaluación se ha utilizado la PDM(PDM1) cuyo valor de meta fuera modificado mediante acuerdo, en la tercera reunión del Comité de Coordinación Conjunta (CCC) celebrada en junio de 2008, y originalmente elaborada por la Misión de Asesoramiento Administrativo en febrero de 2007.

Handwritten signature and initials. The signature appears to be 'S. Y.' with a large 'O' above it, and 'S. Y.' written to the right.

3. Resultado del proyecto y proceso de implementación

3-1 Verificación de resultado

(1) Inversión

(Parte japonesa)

En cuanto a los expertos a largo plazo, se ha realizado el envío según lo planificado como sigue:

- Shigeki Tsuchiya, líder, calidad y productividad, 7 de enero de 2007 al presente.
- Shu Nakajima, Marketing y venta, 13 de mayo de 2007 al presente.
- Koichi Yaguchi, coordinador administrativo, 31 de marzo 2007 al presente.

En cuanto a los expertos a corto plazo, se puede clasificar en experto a corto plazo encargado de fortalecimiento institucional, y experto a corto plazo por especialidad encargado de los cursos de formación y seminario abierto. El resultado de las mismas son como sigue:

- Masashi Honda, planificación de la producción, control de proceso, 11 de agosto de 2007 a 27 de agosto de 2007.
- Hiroto Takahashi, fortalecimiento institucional, 29 de setiembre de 2007 a 14 de octubre de 2007, 1 de marzo de 2008 a 22 de marzo de 2008, 31 de agosto de 2008 a 29 de setiembre de 2008.
- Toshio Yamamoto, estudio de mercado y satisfacción de cliente, 14 de febrero de 2008 a 22 de marzo de 2008,
- Akihiko Ichikawa, comercio electrónico, 31 de mayo de 2008 a 15 de junio de 2008.
- Hiroyuki Ueda, control de calidad de la industria alimenticia, 12 de julio de 2008 a 27 de julio de 2008.
- Masahikko Yamanaga, gestión empresarial, 1 de octubre de 2008 a 28 de octubre de 2008.

Por otra parte, en cuanto al envío de experto a corto plazo en el área de fortalecimiento institucional, estaba previsto 2 envíos por año, pero por la solicitud de la parte paraguaya el siguiente envío está previsto para setiembre de 2009.

En cuanto a la capacitación de contraparte en Japón, se ha realizado como sigue:

Año fiscal 2008, nombre de capacitación "Proyecto de Fortalecimiento del Centro Paraguayo de Productividad y Calidad"

Periodo de realización: 12 de octubre de 2007 a 4 de noviembre de 2007

Participantes:

- Sr. Aníbal Giménez, Ministerio de Industria y Comercio, Viceministro de

Handwritten signature and initials in black ink, appearing to be 'S.B.' and 'S.Y.'.

Industria.

- Sr. Luís Tavella, Unión Industrial Paraguaya (UIP), Vicepresidente.
- Sra. Natalie Bordas, CEPPROCAL, gerente del proyecto.
- Sra. Jacqueline Heilbrunn, CEPPROCAL, contraparte (fortalecimiento institucional).
- Sra. Lorena Fernández, CEPPROCAL, contraparte (calidad y productividad).
- Sr. Carlos Fariña, CEPPROCAL, contraparte (marketing y venta).

Los equipos y materiales necesarios para la transferencia fueron; vehiculo, computadoras, impresoras, copiadoras, entre otros, y en el año 2008 se realizó el suministro de materiales y equipos cuyo monto total alcanza 497.348.080 Gs.

(Parte paraguaya)

En cuanto al edificio y equipamiento, el antiguo edificio de la central de UIP ha sido cedido para el presente proyecto, y está determinado que en el futuro sea utilizado para los servicios empresariales, y principalmente por el CEPPROCAL.

En cuanto a los contrapartes, el vicepresidente de la UIP que es el gerente general del proyecto, y los 3 contrapartes de "fortalecimiento institucional", "calidad y productividad", "marketing y ventas" no han cambiado desde el inicio del proyecto. En cuanto al gerente del proyecto de CEPPROCAL, la Sra. Natalie Bordas ha sido trasferida a la central de UIP por el traslado de su sede, por lo que desde mayo de 2008 se ha contratado al Sr. Héctor Gómez de la Fuente.

En el presente proyecto, está previsto que se forme consultores en Asunción un total de 16, 8 por cada área de "Calidad y Productividad", "Marketing y Ventas" y en el interior, un total de 4 por el total de las 2 áreas. Se ha convocado externamente a los postulantes, y luego de la finalización de los cursos dictados por los expertos japoneses, se ha procedido a la selección como contrapartes parciales para incluirlas en el proceso de formación de consultores. Estos contrapartes parciales, han pagado su costo de capacitación inicial a la UIP, y están realizando la práctica de consultoría en empresas sin remuneración. En cuanto a los contrapartes parciales, se han seleccionado una cantidad más de lo planificado, considerando las deserciones durante su periodo de formación. La cantidad actual de los contrapartes parciales es como se muestra en el siguiente cuadro.

	Calidad y Productividad	Marketing y Ventas
Asunción	10 personas	9 personas
Encarnación	2 personas	3 personas

En cuanto a los materiales y equipos, se ha constatado a través de los expertos japoneses que el suministro, así como el mantenimiento está siendo realizado de forma adecuada. En cuanto al presupuesto necesario para implementación del proyecto, costos de mantenimiento y remodelación de edificios y equipamientos, están siendo solventados en su totalidad por la UIP, además de los costos necesarios para la formación de los consultores, por lo que no ha surgido ningún problema en especial.

(2) Resultados

Resultado 1: Fortalecimiento de la capacidad de implementación de CEPPROCAL.

Indicador 1-1) La cantidad total de empresas que participan en la capacitación seminarios, aumenta en más del 10% durante el periodo del proyecto (incluyendo a los más de 5% de participantes nuevos).

Como aún no ha terminado el periodo del proyecto, no se puede sacar una conclusión, pero si realizamos la comparación del año 2007 con el año 2008, sería como se muestra en el siguiente cuadro, en donde la cantidad total de participación de empresas en capacitación ha aumentado en un 5,9% en comparación con el mismo periodo del año pasado, y la proporción de nuevas empresas dentro de la misma es del 21,2%

	Enero de 2007 a diciembre de 2007	Enero de 2007 a septiembre de 2007	Enero de 2008 a septiembre de 2008	Tasa de aumento (comparación del mismo periodo)
Cantidad de empresas	562 empresas	440 empresas	466 empresas (100%)	5,9%
Nuevas empresas			99 empresas (21,2%)	

Indicador 1-2) 65% o más de los participantes en las capacitaciones o seminarios están satisfechos con los mismos.

En cuanto a la capacitación y seminarios, se realiza una evaluación luego de la finalización de los mismos mediante una encuesta en la que califica los 4 aspectos de "el contenido del curso", "materiales", "instructor", "aplicabilidad del contenido", con una calificación de 5 niveles que son; "5 para excelente", "4 para muy bueno", "3 para bueno", "2 para regular", "1 para malo".

Para la evaluación, se calcula el puntaje total multiplicando el puntaje con la cantidad de personas que ha seleccionado las mismas, para calcular la proporción sobre el total de 500 puntos, para medir la satisfacción de los participantes.

El nivel de satisfacción de los participantes se distribuyen en 72% al 98%, por lo

Handwritten signature and initials, possibly 'S.B.' and 'S.Y.', with a large flourish.

que se podría estimar que se tiene una alta evaluación.

Indicador 1-3) Se establecen normas éticas, de remuneración y normas laborales para los consultores y se aplican las mismas.

En cuanto al contenido del código de ética del consultor, se ha incorporado en el contrato a ser firmado entre el consultor y la UIP, y los contratos con las empresas.

A pesar de que no existe el reglamento de remuneración de los consultores, se ha establecido la asignación de tareas.

Indicador 1-4) Se establecen currículos, manuales, texto para la formación de nuevos consultores y para la consultoría en empresas.

En cuanto al currículo y textos para la formación de los consultores, ya han sido elaborados, y se están utilizando para la formación de nuevos consultores.

El manual para la consultoría en empresas, se encuentra incluido dentro del texto de formación de consultores.

Indicador 1-5) Se consolida la capacidad de realizar las actividades de difusión de informaciones (folletos, carteles, invitación telefónica, ente otros)

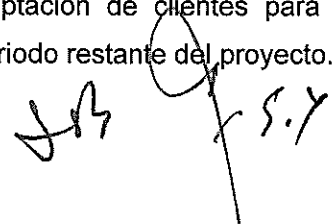
En cuanto a los folletos, videos, pósters, entre otros para la difusión, se hallan elaboradas y utilizadas.

Indicador 1-6) Se realiza en forma periódica estudios de necesidades y seguimiento

En noviembre de 2007 se ha realizado el estudio sobre el nivel de conocimiento de CEPPROCAL y al mismo tiempo de la necesidad de consultoría, y la que corresponde al año 2008 se halla en ejecución, y se encuentra en espera de la recopilación de los resultados.

Indicador 1-7) Se establece la capacidad para la elaboración de programas de operación a corto (anual) y mediano plazo (3 años) y los programas son aprobados por el directorio de la UIP.

Se ha elaborado el plan de trabajo desde noviembre del 2007 a febrero de 2010. Pensando en la sostenibilidad luego de la finalización del proyecto, es necesario establecer una estrategia a largo plazo como la captación de clientes para la consultoría, fijación de precios para el servicio, en el periodo restante del proyecto.

Handwritten signature and initials in black ink, appearing to be 'J.B.' and 'S.P.' with a large flourish.

Indicador 1-8) Los cursos son revisados en forma periódica (una vez al año)

En cuanto a los cursos de capacitación, se está realizando la revisión de los mismos, principalmente por el gerente de capacitación, y su contenido es analizado en la reunión del comité de trabajo que se realiza una vez a la semana.

Indicador 2-1) Se forman 16 nuevos consultores (participan en los cursos intensivos, y realizan consultoría en 5 empresas modelo respectivamente)

En cuanto a los consultores se está llevando a cabo la formación de 10 personas en cada una de las 2 áreas.

En cuanto a la cantidad de empresas modelo para sujeto de consultoría, en la reunión del comité de coordinación conjunta realizada en junio de 2008 se ha acordado en reducir de "4 por cada una de las áreas por semestre" a "3 por cada una de las áreas por semestre". Como logro, para el año fiscal 2007 se tiene un total de 8 empresas, 4 para primer semestre y 4 para segundo semestre para las 2 áreas de "Calidad y Productividad", "Marketing y Ventas", y para el primer semestre del año fiscal 2008 se han logrado 3 empresas por cada área totalizando 6 empresas, por lo cual, se ha logrado la meta en cuanto a su cantidad.

Sin embargo, en un principio se estaba pensado seleccionar empresas que puedan ser modelos de mejoramiento para otros, para que el resultado de la consultoría en estas empresas sea una propaganda y así difundir el concepto de la productividad. Pero, la situación actual es que, ese puede asegurar la cantidad de empresas y no siempre se está pudiendo seleccionar empresas que pueda servir de modelo a otros.

Indicador 3-1) Se forman 4 nuevos consultores en la región seleccionada (participan en los cursos intensivos y realizan consultoría en 3 empresas modelos respectivamente)

Como región fue seleccionado la ciudad de Encarnación del Departamento de Itapúa, y se ha planificado la formación de consultores y práctica en empresas modelo al igual que en Asunción.

Sin embargo, ha reflatado el problema de nivel de los participantes, la dificultad de buscar empresas modelos, a partir de la realización de las actividades, y en la reunión del comité de coordinación conjunta realizada en junio del año 2008, se ha reducido la cantidad de consultores para la formación de "total de 12, 6 por cada área" a "total de 4, 2 por cada área", y en cuanto a las empresas modelo "2 empresas

Handwritten signature and initials in black ink, appearing to be 'S.R.' and 'S.Y.' with a large flourish.

por cada área por semestre" a "1 empresa".

Como resultado, se han seleccionado a 5 contrapartes parciales 2 para el área de "Calidad y Productividad", 3 para "Marketing y Venta", por lo que la cantidad meta en personas fue lograda. Por otra parte, en cuanto a las empresas modelo, como se ha logrado el contrato con una empresa sobre las 2 áreas de consultoría, se ha logrado la meta en cuanto al total de empresas.

3-2 Verificación del proceso de implementación

3-2-1 Actividad del proyecto

(1) Fortalecimiento de la capacidad institucional

En cuanto al fortalecimiento de la capacidad institucional, se ha enviado en 3 ocasiones a expertos de corto plazo.

En el primer envío (29 de setiembre de 2007 a 14 de octubre de 2007), se realizó el diagnóstico de la organización por parte del experto a corto plazo y se ha elaborado un informe donde se clarifica los problemas para el ordenamiento de la organización.

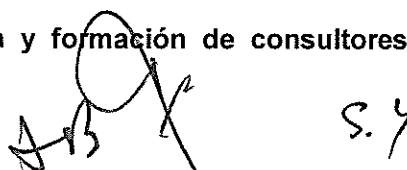
En el segundo envío (1 de marzo de 2008 a 22 de marzo de 2008), se ha realizado la verificación de la mejora en cuanto a los problemas clarificados en el primer diagnóstico. Por otra parte, se ha explicado sobre el plan de gestión a mediano plazo, el proceso de operación de los mismos, la colecta de las informaciones necesarias para el análisis del mercado.

En la tercera visita (31 de agosto de 2008 a 28 de septiembre de 2008) se ha realizado la elaboración del plan de trabajo hasta el febrero de 2010 en forma conjunta con los contrapartes.

Como resultado de estos trabajos, además del plan de trabajo, se está estableciendo los documentos como las reglamentaciones, entre otros, y con la implementación de este plan de trabajo en el periodo restante del proyecto, se encuentra en un proceso de establecimiento de los requerimientos formales de una organización.

Existen aspectos que debe ser deliberados con mayor profundidad como la forma ideal de ser del primer centro de productividad en Paraguay, métodos de venta de la consultoría, estrategia de precio, método de mejoramiento de la conciencia social sobre la productividad y marketing, por lo que será necesario definir el contenido de la actividad sobre el fortalecimiento institucional durante el periodo restante del proyecto, mediante el consenso de las partes involucradas.

(2) Establecimiento de las actividades consultoría y formación de consultores (Asunción)

Handwritten signature and initials. The signature is a stylized 'S. Y.' and the initials are 'J.B.'.

Las actividades de formación de consultores están siendo realizados según lo planificado, y se halla en proceso de formación de consultores a través de cursos intensivos y practicas de consultoría en empresas

Sin embargo, en la encuesta realizada antes del proyecto, se ha estimado que sería fácil asegurar la cantidad de empresas, pero se está dificultando asegurar las empresas sujetos de consultoría, por se está pudiendo asegurar la cantidad meta del PDM. A pesar de que se ha asegurado la cantidad de empresas para la formación de consultores, no se está llegando a la situación de poder elegir libremente "modelos" para los otros.

La causa de los mismos, se destaca que es la baja conciencia sobre la importancia del mejoramiento de "Calidad y Productividad" y "Marketing y Venta" en las empresas paraguayas, resistencia para la apertura de las informaciones internas de las empresas, pero la tarifa del servicio de consultoría que oscila entre 1.000 a 3.000 dólares se está convirtiendo en un obstáculo de la contratación de consultoría, especialmente para las microempresas.

(3) Desarrollo de consultoría en la región seleccionada (Ciudad de Encarnación del Departamento de Itapúa)

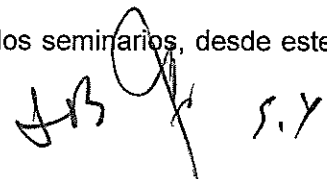
En el proceso de implementación, se torno claro que es extremadamente difícil asegurar la empresa modelo, por la dificultad de reunir a los futuros consultores fijados como meta, por la calidad de los participantes de la región seleccionada, por el hermetismo de las empresas en comparación con Asunción, entre otros.

Actualmente se encuentra con 5 personas como sujetos de la formación de consultores entre las 2 áreas, 1 empresa modelo (contratación para 2 áreas), por lo que no se está logrando los resultados esperados en comparación a la inversión considerable realizada, incluyendo las reiteradas visitas a Encarnación distante a aproximadamente 370 km de CEPPROCAL (Asunción).

(4) Realización de seminarios

Se está realizando seminarios abiertos por cada visita de los expertos a corto plazo, quienes llegan en áreas específicas para formar a los contrapartes parciales como consultores. En cuanto a los seminarios, se cuenta con una considerable cantidad de participantes, y como es tarifado, está aportando al ingreso de CEPPROCAL.

Es necesario ir analizando la forma de continuar con los seminarios, desde este momento, con miras a la finalización del proyecto.

Handwritten signature and initials, possibly 'J.B.' and 'S.Y.', in black ink.

Tema	Disertante	Participantes	Fecha	Observación
Mudadori	Honda	100	2007.8.23	
5S	Tsuchiya	137	2007.9.27	
Satisfacción de cliente	Yamamoto	95	2008.3.14	
Satisfacción de cliente	Yamamoto	169	2008.3.19	Para Copalsa
Comercio electrónico	Ichikawa	45	2008.6.11	
Control de calidad industrial de alimentos	Ueda	40	2008.7.24	
Fortalecimiento organizacional a través de actividad en equipo	Takahashi	66	2008.9.18	
5S	Tsuchiya	100	2008.10.17	Para Coop. San Cristóbal
Gestión empresarial	Yamanaga	26	2008.10.22	

3-2-2 Sistema de gestión de proyecto

Hasta el momento se han celebrado 3 reuniones del comité de coordinación conjunta (JCC).

Primera reunión del comité de coordinación conjunta, 3 de julio de 2007

Segunda reunión del comité de coordinación conjunta, 6 de diciembre de 2007

Tercera reunión del comité de coordinación conjunta, 27 de junio de 2008

Por otra parte, en la PDM inicial del proyecto, se consideró insuficiente la coordinación con la cantidad de reunión del comité de coordinación conjunta en forma semestral, por lo que se planificó la reunión del comité de manejo, la cual se ha realizado en dos ocasiones como se muestra abajo:

Primera reunión del comité de manejo, 22 de marzo de 2007

Segunda reunión del comité de manejo, 27 de setiembre de 2007

En cuanto al comité de manejo, en la segunda reunión del comité de coordinación conjunta, se acordó la suspensión a partir de la tercera. Es debido a que, para la presentación de informe a la JICA, los expertos a largo plazo realiza el monitoreo todos los años en marzo y setiembre, y además, se celebra semanalmente una reunión del comité de trabajo, en la cual, participan todos los contrapartes de CEPPROCAL, representante del MIC, expertos japoneses, representante de la JICA para realizar la coordinación a nivel de campo, por lo que no existe la necesidad de celebrar en forma continua.

Además de esta reunión, el gerente, el Sr. Héctor, y los 3 expertos japoneses, se

reúnen a la mañana, gracias a lo cual se realiza la coordinación sobre todos los aspectos que surgen en forma cotidiana, por lo que la relación entre las personas vinculadas es extremadamente buena.

4. La evaluación con los 5 criterios de evaluación

Desde el punto de vista de los 5 criterios de evaluación, se ha realizado una evaluación con 5 niveles de calificación que son: "Alta", "Relativamente Alta", "Regular", "Relativamente Baja", y "Baja"

4-1 Pertinencia

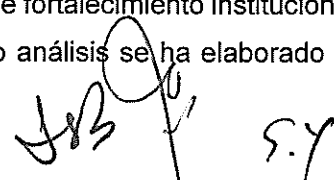
Se considera que la pertinencia es "Alta".

La industria paraguaya, especialmente las PYMES, se encuentra en una difícil situación de competencia con la liberación de la economía de Latinoamérica, representada por el MERCOSUR. Bajo estas condiciones, la búsqueda del mejoramiento de la calidad y productividad, mejoramiento de la capacidad de marketing y venta, son condiciones infaltables para fortalecer la competitividad de las empresas.

En el Paraguay, el 92% de las empresas son PYMES, con menos de 100 empleados, y el 85% son microempresas, con menos de 10 empleados, por lo que, la promoción de las PYMES no solo es importante desde el punto de vista de la política económica sino también desde el punto de vista de política social. A pesar del cambio de gobierno ocurrido en agosto de 2008, se estima que esta importancia no tendrá variación. Por otra parte, en cuanto a la estrategia de cooperación de la JICA para el Paraguay, coincide con el área prioritaria de cooperación "2. Tema de desarrollo para el desarrollo económico sostenible: Creación de empleos, 2-1. Promoción industrial".

La formación de consultores en el presente proyecto consiste en transferir el conocimiento a través de cursos teóricos a los postulantes de consultoría, y posteriormente realizar la capacitación a través del trabajo mediante la práctica de consultoría en las empresas. Simultáneamente, se espera lograr resultados en las empresas sujetos de consultoría, promover dicho resultado en el sector industrial para mejorar la conciencia sobre la importancia de la calidad y productividad, marketing y ventas. En la situación actual, en donde la mentalidad de los gerentes de las empresas es baja en cuanto a la importancia de la productividad, entre otros, en especial entre los gerentes de las PYMES, esta forma de procedimiento, en la que se muestra los resultados en forma directa a las empresas, es extremadamente realista.

En cuanto al fortalecimiento institucional de CEPPROCAL en sí, que es uno de los pilares del presente proyecto, se ha clarificado el problema de fortalecimiento institucional a través de diagnóstico, y posteriormente, basado en dicho análisis se ha elaborado el

Handwritten signatures and initials in black ink, including a large signature that appears to be 'J.B.' and another set of initials 'S.Y.' to the right.

plan de trabajo hasta febrero de 2010. Tomando en cuenta el establecimiento de las condiciones formales de la organización, a partir de ahora, es necesario ir clarificando el vector de organización, tales como la estrategia con miras a la finalización del proyecto. A pesar de que los trabajos realizados hasta el momento se puede juzgar como pertinente, se estima que habrá una gran diferencia en los resultados dependiendo qué es lo que se hará en el periodo restante del proyecto.

4-2 Eficacia

Se considera que la eficacia es "Alta"

La capacitación en el CEPPROCAL es una actividad establecida, y en cuanto al establecimiento de las actividades de consultoría, que es la meta del presente proyecto, actualmente la inversión, tanto de la parte japonesa como la paraguaya, está siendo realizado en forma adecuada, con una alta pertinencia del esquema del proyecto, por lo que, si continúa en forma fluida el proyecto, se estima que podrá alcanzarse en forma suficiente. En la práctica, a pesar de estar en una etapa de conformación, se está pudiendo lograr ingresos con la actividad de consultoría, y se podría considerar que administrativamente se está tornando estable.

En el presente proyecto, se tiene como uno de los indicadores del logro de la meta del proyecto, el nivel de satisfacción de las empresas de consultoría. En cuanto a este punto, los resultados de las encuestas de las empresas en la que se realizaron la consultoría, ha mostrado un alto nivel de satisfacción, por lo que, en cuanto a este punto, se estima que tendrá una alta perspectiva de lograr la meta del proyecto. Sin embargo, dada la limitación de la cantidad de empresa, y considerando que el nivel de satisfacción es una determinación subjetiva, existe un límite para determinar el logro de la meta a través de este indicador.

Por otra parte, se conoce que en las empresas paraguayas no se registran ni siquiera los datos gerenciales básicos, por lo que, sería difícil conocer en forma cuantitativa y clara los resultados de la consultoría. Por tanto, los indicadores del nivel de logro de la meta del proyecto, debe determinarse conociendo este tipo de limitación.

4-3 Eficiencia

Se estima que la eficiencia es "Relativamente Alta".

En el presente proyecto, las inversiones se están realizando en forma planificada y a tiempo, y tampoco existe problemas en cuanto a la escala y calidad de las inversiones. Como resultado de las inversiones, los candidatos a consultores están siendo formados en forma fluida, y las empresas que han recibido la consultoría tienen una alta evaluación sobre su crecimiento. Desde este punto de vista, la inversión del presente proyecto está

JB
f.y

vinculándose en forma segura con los resultados.

Sin embargo, como un factor no previsto antes del inicio del proyecto, existe la situación de que es bastante difícil asegurar las empresas para la consultoría. Como resultado de la misma, a pesar de que se ha podido asegurar la cantidad meta de postulantes para la formación de consultores, empresas para la consultoría (empresas modelo), en cuanto a Encarnación que fue elegido como la región seleccionada, fue difícil asegurar tanto los postulantes para la formación de consultores, así como las empresas, por lo que, se ha determinado la reducción de la meta en sí con la aprobación del comité coordinador conjunto.

Para la realización de las actividades en Encarnación, se ha realizado cursos intensivos en 5 oportunidades por área utilizando los viernes y sábado del fin de semana para la formación de consultores, por parte de los expertos de largo plazo en las áreas de "Calidad y Productividad", "Marketing y Ventas", sin embargo, los candidatos que se consideró que poseía la capacidad como consultor en la entrevista luego de los cursos, solo alcanzaron 5 personas en las 2 áreas. Tomando en cuenta que con el mismo contenido de curso, en Asunción se pudo asegurar 20 personas en total, se debe juzgar que la eficiencia es bastante mala. Por otra parte, se está dificultando el aseguramiento de las empresas modelo, donde se pueda realizar la práctica para la formación de consultores, y actualmente solo se pudo asegurar una sola empresa (se ha recibido el pedido para diagnóstico de 2 áreas), y si se piensa en la inversión realizada hasta este momento, difícilmente se podría decir que la eficiencia es alta.

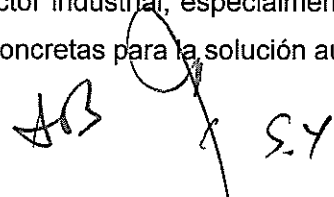
Por todo lo mencionado, a pesar de que en forma general las inversiones están vinculadas con los resultados en forma eficiente, en cuanto a la eficiencia del desarrollo en el interior, es dudoso, y para poder aprovechar en lo máximo los recursos de inversión limitado en el periodo restante del proyecto, es necesario analizar en forma suficiente la forma de priorizar la actividad del proyecto.

4-4 Impacto

Se estima que aún es temprano para evaluar el impacto

Aún es la etapa intermedia del proyecto, y en esta etapa en la que se está llevando adelante el establecimiento en sí de CEPPROCAL, se juzga que aún es temprano para evaluar el impacto del presente proyecto.

Sin embargo, aunque luego de la finalización del proyecto, el CEPPROCAL funcione en forma autónoma, y amplíe sus actividades, la cantidad de consultoría que puede realizar una institución está limitado, por que en esta etapa se tiene la suficiente conciencia de que el impacto que puede producir en el sector industrial, especialmente entre las PYMES, será limitado. Sin embargo, las medidas concretas para la solución aún

Handwritten signatures and initials in black ink, including a large signature that appears to be 'S.Y.' and other smaller marks.

no está claro, por lo que será necesario realizar el análisis de medidas para maximizar el impacto, con miras a la finalización del proyecto.

Para ello, se estima que será de vital importancia ir mejorando la conciencia de los gerentes de las empresas sobre la importancia de la productividad y marketing, a través de la promoción de los resultados de las consultorías de las empresas en forma amplia dentro del sector industrial. Por otra parte, para la implementación de la consultoría, se estima que será muy importante desde el punto de vista de ir generando impactos dentro del sector industrial, seleccionar empresas que sirvan de referencia por su rubro y tamaño de la empresa, y generar resultados concretos y cuantificables en lo posible.

Las personas vinculadas de la parte paraguaya y la parte japonesa del presente proyecto, están concientes de este problema, pero aún se está buscando la solución concreta. Como la solución de este problema afectará el impacto del proyecto en sí, se espera que se solucione en el periodo restante del proyecto.

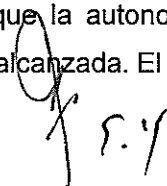
Por otra parte, como un efecto positivo imprevisto del presente proyecto, se destaca la posibilidad de que se pueda mejorar la imagen negativa que tiene los empresarios paraguayos sobre la consultoría. Dentro de los empresarios paraguayos, existe una imagen negativa que la consultoría "reúne una gran cantidad de información y elabora un informe, pero en la práctica no es útil" o que "empieza y termina con la teoría y no es práctico", pero con la consultoría "concreta y práctica" que ofrece el CEPPROCAL, tiene la posibilidad de cambiar esta imagen. Como se trata de una imagen, posiblemente sea difícil medir el efecto, pero si se puede cambiar la imagen que se tiene sobre la consultoría en sí, se estima que podrá contribuir con el mejoramiento del nivel del sector industrial a largo plazo.

4-5 Sostenibilidad

Se estima que la sostenibilidad es "Relativamente Alta"

En cuanto a la organización de CEPPROCAL, además de la estabilidad del Vice presidente de la UIP que cumple la función de Director General del Proyecto, los tres contrapartes del área de "Fortalecimiento Institucional", "Calidad y Productividad", "Marketing y Ventas, están fijos desde el inicio del proyecto. Desde mayo de 2008 se ha contratado al Gerente del Proyecto que hace oficina en CEPPROCAL, por lo que se puede estimar que el cimiento para el fortalecimiento institucional, que se debe buscar en el periodo restante del proyecto, está establecido. Por otra parte, se está trabajando en diversas formas para garantizar la rentabilidad de la actividad de consultoría, y se espera lograr la sostenibilidad administrativa.

Como resultado, se estima que es alta la posibilidad de que la autonomía de CEPPROCAL que debe ser lograda con el presente proyecto, será alcanzada. El desafío

AB  F.Y

desde ahora, será como ir estableciendo el desarrollo del proyecto con miras al "fortalecimiento de la industria paraguaya, especialmente las PYMES", que es la meta superior del proyecto.

Es innegable que es un factor indefectible asegurar las empresas modelo, para la capacitación a través del trabajo en la formación de consultores, y no solo para la sostenibilidad de la actividad de consultoría. En cuanto a este punto, gracias al esfuerzo de las personas vinculadas al CEPPROCAL, en Asunción, se está pudiendo garantizar la cantidad de empresas necesarias para las actividades, y es innegable que esto tendrá un rol importante para garantizar la autonomía de CEPPROCAL.

Para esos casos, y para que el resultado de las limitadas empresas en la que CEPPROCAL pueda realizar la consultoría, se vincule en un impacto al sector productivo, será insuficiente con asegurar la cantidad de empresa solo para la sobrevivencia de la organización.

Especialmente es necesario establecer un mecanismo para ir creando situaciones en donde se pueda asegurar las empresas que puedan servir de ejemplo para las otras empresas por su rubro y tamaño, e ir generando resultados concretos y mediante la difusión de dichos resultados, ir cambiando la mentalidad de los empresarios.

Sin embargo, existe la posibilidad de que la tarifa de consultoría que actualmente es relativamente alta, se convierta en una barrera para poder difundir la consultoría especialmente entre las microempresas. Si es que no se realiza la reducción de la tarifa de costo de consultoría o si no se desarrolla productos de consultoría económico, entre otros, con miras a la finalización del proyecto, no habrá aumento en la cantidad de empresas que reciba a los consultores, y finalmente no solo podrá obstaculizar la sostenibilidad del CEPPROCAL sino la política en sí de difundir la consultoría.

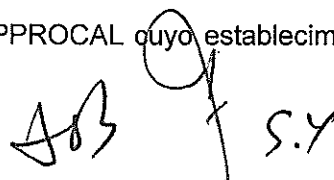
5. Conclusión y recomendación

5-1 Conclusión

El presente proyecto es extremadamente importante desde el punto de vista de que el fortalecimiento de la competitividad de la industria paraguaya, especialmente de las PYMES, y es indefectiblemente necesario para sobrevivir y desarrollar la economía, dentro de la liberación de la economía en la región, representada por el MERCOSUR.

El validez del esquema de formación de consultores en la que se realiza la capacitación a través del trabajo mediante la práctica de consultoría en una empresa real, luego de transferir el conocimiento a través de cursos, ha sido altamente evaluada no solo por las personas vinculadas con CEPPROCAL sino también por las empresas en la que se realizó la consultoría.

En cuanto al sistema de organización de CEPPROCAL cuyo establecimiento se

Handwritten signature and initials, including a circled '9' and the letters 'S.Y'.

busca en el presente proyecto, además del avance del ordenamiento de los requisitos formales predeterminados, se ha fortalecido el sistema de contrapartes de la parte paraguaya, y se está tornando estable.

Lo que se debe ir pensando para el futuro es que, a pesar que, la acumulación de resultados de consultoría en empresas mediante la formación de consultores, hace que sea pertinente y eficaz en el sentido de lograr en forma segura los resultados, la cantidad de empresas a la que se puede contribuir es limitado, y tiene su limitación como un método. Es necesario establecer un esquema en la que se aprovecha en lo máximo los recursos administrativos limitados del presente proyecto, para generar impactos con miras al sector industrial, especialmente a las PYMES, con los resultados de cantidades limitadas de empresas.

5-2 Recomendación

5-2-1 Consenso sobre el fortalecimiento institucional

En cuanto a la actividad de fortalecimiento institucional, se ha elaborado el plan de trabajo hasta la finalización del proyecto en febrero de 2010. Se espera que se vaya estableciendo los diversos sistemas dentro de la organización, mediante la realización de los trabajos clarificados con esta actividad.

Sin embargo, por una parte, existe una opinión que expresa que debería encarar la formación de imagen de la organización, fortalecimiento de la capacidad de venta de los servicios de consultoría, formación de recursos humanos, entre otros, por lo que, no existe un consenso pleno entre la parte paraguaya y la parte japonesa sobre el contenido de lo que significa "fortalecimiento institucional".

Para poder aprovechar en forma eficiente los recursos administrativos limitados, se debería deliberar en forma suficiente entre las personas vinculadas para lograr el consenso sobre lo que significa el "Fortalecimiento Institucional de CEPROCAL", para poder clarificar los desafíos y actividades en la siguiente etapa.

5-2-2 Análisis de la posibilidad de ofrecimiento de servicio de consultoría para las micro y pequeñas empresas.

La industria del Paraguay, en un 92% está dominada por las PYMES con menos de 100 empleados, y el 85% son las microempresas con menos de 10 empleados. Es de vital importancia para el Paraguay, el fortalecimiento de la competitividad de estas PYMES, así como se muestra en la meta superior.

Por otra parte, en el presente proyecto, la tarifa de servicio de consultoría oscila entre 1.000 a 3.000 dólares, que es un precio alto para las empresas de escala pequeña como las microempresas, y el efecto de beneficio directo para estas

Handwritten signature and initials in black ink, including a large stylized 'G' and the letters 'S.Y'.

empresas será limitado.

Pensando en la estructura de la industria, la realización de consultoría para las microempresas y pequeñas empresas sería importante para elevar la base de todo el sector industrial.

Si se considera este punto, sería muy significativo analizar la posibilidad de ofrecer servicios de consultoría a este tipo de empresas incluyendo la posibilidad de desarrollo de productos de consultoría económico, asistencia financiera por parte del gobierno o entidad de asistencia, entre otros.

Debería realizarse una deliberación seria entre las entidades vinculadas, incluyendo el MIC, entre otros, sobre herramientas concretas que ofrezca la posibilidad de suministro de servicio a las micro y pequeñas empresas, con miras a la finalización del proyecto, y definir su esquema.

5-2-3 Actividad de difusión sobre el mejoramiento de la productividad

Es necesario continuar y fortalecer la actividad para sensibilizar la importancia a los empresarios que no han recibido la consultoría, extendiendo en la sociedad los casos de los resultados de consultoría de cada una de las empresas. Esto también ayudará a asegurar la sostenibilidad de las demandas de consultoría de CEPPROCAL, y, por lo tanto, podrá aumentar la cantidad de beneficiarios en forma progresiva y a largo plazo.

Por otra parte, para aumentar la conciencia de los empresarios de las PYMES sobre la importancia de la calidad y productividad, es importante que los mismos consumidores del Paraguay vean con ojos rigurosos los productos y servicios que ofrecen las empresas y presionen a los empresarios.

Para este tipo de actividad de promoción social, es necesario que se continúe con una perspectiva a largo plazo, bajo la coordinación con la central de UIP, MIC, entre otros.

5-3 Modificación de PDM

5-3-1 Cantidad de empresas modelo, entre otros

Al inicio del proyecto, el CEPPROCAL estimaba que la selección de empresas modelo sería fácil, pero, en la práctica, la cantidad de empresas que se postularon para la consultoría era inferior a la cantidad esperada. CEPPROCAL ha realizado el máximo de su esfuerzo en asegurar las empresas modelo, pero como resultado, es difícil asegurar la cantidad fijada en la PDM inicial.

Pese a la importancia de asegurar las empresas modelo establecida en la PDM inicial, el hecho de invertir aún más los recursos del presente proyecto, haría que la

Handwritten signature and initials in black ink, including a large 'Q' and the letters 'S.Y'.

eficiencia del proyecto baje, por lo tanto, en la tercera reunión del Comité de Coordinación Conjunta celebrada en 27 de junio de 2008, se ha deliberado sobre el presente problema, y como resultado, se acordó la modificación y corrección de la PDM, y se determinó la reducción de la cantidad de empresas modelo y de visitas.

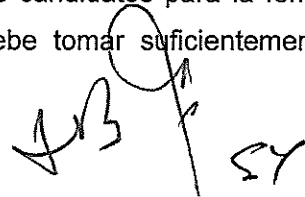
5-3-2 Desarrollo en el interior

Además, en el presente proyecto, el desarrollo de servicio de consultoría hacia el interior (departamento Itapúa), se considera como uno de los 3 pilares junto con el fortalecimiento institucional, y el fortalecimiento de la capacidad de consultoría de CEPPROCAL.

Sin embargo, a pesar del esfuerzo en la búsqueda de empresas modelo por parte del CEPPROCAL con la colaboración del MIC, solo con una empresa se ha logrado la firma del contrato de consultoría.

Considerando estas dificultades para el desarrollo hacia el interior, y por la probabilidad de que destinar recursos en la actividad en Encarnación del departamento Itapúa en el futuro, para cumplir la PDM, podría afectar la eficiencia del proyecto, se solicita que se revise el contenido de actividad sobre el desarrollo hacia el interior, mediante la deliberación de las partes vinculantes, y si fuese necesario incluyendo la modificación de la PDM.

Sin embargo, en cuanto a las tratativas de los candidatos para la formación como consultores, y las empresas modelo, se debe tomar suficientemente los recaudos para no cortarlo en forma sencilla.

Handwritten signature and initials. The signature appears to be 'AB' with a large 'O' above it, and the initials 'SY' to the right.

Matriz de Diseño de Proyecto (PDM)

Denominación del Proyecto: Proyecto de Fortalecimiento del Centro Paraguayo de Productividad y Calidad Período de cooperación: Enero de 2007 a febrero de 2010
 Área meta: Asunción, Departamento Central y una región seleccionada
 Organización Ejecutora: Unión Industrial Paraguaya Ver. 1
 Grupo Meta: Funcionarios y Consultores de CEPPROCAL, PyMES del Paraguay
 Fecha: 12 de noviembre de 2008

RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACION	CONDICIONES EXTERNAS(SUPUESTOS)
<p>Meta superior: La competitividad de las industrias en Paraguay, especialmente en las Pequeñas y Medianas Empresas, será fortalecida utilizando servicios de consultoría brindados por el Centro Paraguayo de Productividad y Calidad (de ahora en más denominado "CEPPROCAL").</p>	<p>El resultado del Proyecto se extiende al sector productivo paraguayo a través del MIC.</p>	<p>Encuesta, entrevista al sector productivo paraguayo</p>	<p>a. No existe cambios en la situación política y económica del Paraguay. b. Se mantiene la política de desarrollo de las PyMES.</p>
<p>Meta del proyecto: La organización de CEPPROCAL se establece como el centro que se encarga del suministro de servicios de consultoría y capacitación, relacionados a la productividad, calidad y servicios de alta calidad en servicios de consultoría.</p>	<ol style="list-style-type: none"> Se fortalece la organización de CEPPROCAL. Se mantiene y/o se fortalece el personal de CEPPROCAL. Aumenta el ingreso y egreso de CEPPROCAL. Aumenta el nivel de conocimiento y reputación de CEPPROCAL dentro de las empresas. 25% o más de las empresas modelos para el servicio de consultoría se registra o se espera el mejoramiento, como el resultado de las mismas. 65% o más de las empresas que recibieron el servicio de consultoría de CEPPROCAL están satisfechos con el mismo. 50% o más de las empresas de la región seleccionada que recibieron el servicio de consultoría de CEPPROCAL están satisfechos con el mismo. 	<ol style="list-style-type: none"> Memoria y balance de UIP, organigrama, encuesta a los contrapartes. Memoria y balance de UIP, entrevista a los contrapartes. Memoria y balance de UIP, balance de ingreso y egreso. Encuesta, entrevistas a las 200 empresas. Encuesta, entrevistas a las 40 empresas modelos. Encuesta, entrevistas a las 34 empresas modelos. Encuesta, entrevistas a las 6 empresas modelos. 	<ol style="list-style-type: none"> No cambia la política del MIC en la que el CEPPROCAL es considerado como el modelo de centro de calidad y productividad en Paraguay. No cambia la política de UIP para el CEPPROCAL.
<p>RESULTADOS: 1) Fortalecimiento de la capacidad de implementación de CEPPROCAL.</p>	<p>1-1. La cantidad total de empresas que participan en la capacitación y seminario aumenta en más del 10% durante el periodo del proyecto. (incluyendo a los</p>	<p>1-1. Memoria y Balance de UIP.</p>	<p>a. Los contrapartes y los formadores que arraiguen en</p>

RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACION	CONDICIONES EXTERNAS(SUPUESTOS)
<p>2) Mejoramiento de la capacidad de servicios de consultoría de CEPPROCAL.</p> <p>3) Expansión de los servicios de consultoría en el interior.</p>	<p>más de 5% participantes nuevos)</p> <p>1-2. 65% o más de los participantes en las capacitaciones y los seminarios están satisfechos con los mismos.</p> <p>1-3. Se establecen normas éticas, de remuneración, y normas laborales para los consultores y se aplican las mismas.</p> <p>1-4. Se establecen currículos, manuales, textos para la formación de nuevos consultores y para la consultoría en empresas.</p> <p>1-5. Se consolida la capacidad de realizar las actividades de difusión de informaciones (folletos, carteles, invitación telefónica, entre otros)</p> <p>1-6. Se realiza en forma periódica estudios de necesidades y seguimiento (una vez al año)</p> <p>1-7. Se establece la capacidad para elaboración de programas de operación a corto (anual) y mediano (3 años) y los programas son aprobados por el directorio de UIP.</p> <p>1-8. Los cursos son revisados en forma periódica (una vez al año).</p> <p>2-1. Se forman 16 nuevos consultores (participan en los cursos intensivos, y realizan consultoría en 5 empresas modelos respectivamente).</p> <p>3-1. Se forman 4 nuevos consultores en la región seleccionada (participan en los cursos intensivos y realizan consultoría en 3 empresas modelos respectivamente)</p>	<p>1-2. Resultado de evaluación.</p> <p>1-3. Listado de documentos (reglamentos y materiales).</p> <p>1-4. Listado de documentos (currículo, manuales, textos, registro de cursos de capacitación).</p> <p>1-5. Cantidad de materiales publicitarios.</p> <p>1-6. Informe de investigación y estudio.</p> <p>1-7. Plan de negocios a corto plazo (anual) y mediano plazo (cada 3 años).</p> <p>1-8. Informe de revisión sobre cursos de capacitación.</p> <p>2-1. Entrevista de los 16 consultores y registro de capacitación.</p> <p>3-1. Entrevista de los 4 consultores de la región seleccionada, registro de capacitación.</p>	<p>el CEPPROCAL.</p> <p>b. No hay cambio en la política del MIC sobre el desarrollo de las regionales.</p>

SB
24
AF

Actividades:	Inversiones		Precondiciones
<p>1-1) Diagnosticar y analizar los componentes básicos de CEPROCAL: organización, presupuesto, personal, necesidades de Sectores Privados para sus servicios y afines.</p> <p>1-2) Establecer planes de implementación a corto y mediano plazos, y definir actividades específicas.</p> <p>1-3) Entrenar y desarrollar las capacidades de los miembros del personal de CEPROCAL para el "Fortalecimiento Institucional".</p> <p>2-1) Organizar una serie de cursos de capacitación para la formación de los consultores, tanto en el área de "Calidad y Productividad", así como "Marketing y Ventas".</p> <p>2-2) Realizar una serie de cursos de capacitación en las áreas de "Calidad y Productividad", así como de "Marketing y Ventas" para formar a los consultores en Asunción y el departamento Central.</p> <p>2-3) Seleccionar empresas modelos para la consultoría en Asunción y el departamento Central.</p> <p>2-4) Fortalecer la capacidad de consultoría en las áreas de "Calidad y Productividad", así como de "Marketing y Ventas" para las empresas por parte de los contrapartes y contrapartes parciales a través de la realización de entrenamiento dentro del trabajo en Asunción y departamento Central.</p> <p>3-1) Confirmar las necesidades específicas tanto para los servicios de consultoría así como a las empresas candidatas para las áreas de "Calidad y Productividad" y "Marketing y Ventas" en la región seleccionada.</p> <p>3-2) Identificar los candidatos para consultores en las áreas de "Calidad y Productividad" y "Marketing y Ventas" en la región seleccionada.</p> <p>3-3) Realizar una serie de cursos de capacitación en las áreas de "Calidad y Productividad" y "Marketing y Ventas" en la región seleccionada para la formación</p>	<p>Parte Japonesa</p> <ol style="list-style-type: none"> Envío de los expertos japoneses en los principales componentes de cooperación. <ol style="list-style-type: none"> Líder/Calidad y Productividad Marketing y venta Coordinador Una cantidad adecuada de los expertos a corto plazo. Capacitación de los contrapartes en Japón Maquinarias y equipos para la cooperación técnica. Apoyo al costo local 	<p>Parte Paraguaya</p> <ol style="list-style-type: none"> Provisión y mantenimiento de edificaciones y facilidades. Designación de los contrapartes, contrapartes parciales y funcionarios administrativos. Suministro y mantenimiento de las maquinarias y equipamientos. Costos locales. Presupuesto necesario para el proyecto. 	<p>Los contrapartes y los contrapartes parciales permanecen en CEPROCAL</p>

Handwritten initials and signatures, including "SB" and "JF".

<p>de consultores.</p> <p>3-4) Seleccionar las empresas modelos para el servicio de consultoría en las áreas de "Calidad y Productividad" y "Marketing y Ventas" en la región seleccionada.</p> <p>3-5) Fortalecer la capacidad de servicio de consultoría en las áreas de "Calidad y Productividad" y "Marketing y Ventas" para las empresas por parte de los contrapartes y contrapartes parciales a través de la realización de entrenamiento en el trabajo en la región seleccionada.</p> <p>4-1) Realizar seminarios.</p> <p>5-1) Conducir la reunión del Comité de Coordinación Conjunta.</p> <p>5-2) Conducir la reunión del Comité de Manejo con el Comité de Coordinación Conjunta.</p>	
--	--

