

INTI/cid
4599
y

13 MAY 2009
304672

**ESTUDIO SOBRE
EL
PLAN DE DIFUSIÓN DE TECNOLOGÍAS
DE GESTIÓN EN LAS PEQUEÑAS
Y MEDIANAS EMPRESAS
EN LA
REPÚBLICA DE ARGENTINA**

INFORME INICIAL

ABRIL DE 2009



**ESTUDIO SOBRE EL PLAN DE DIFUSIÓN DE TECNOLOGÍAS DE GESTIÓN
EN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS EN LA
REPÚBLICA DE ARGENTINA
Informe Inicial**

CONTENIDO

1.	Objetivos del Estudio.....	1
2.	Políticas de Ejecución del Estudio	2
3.	Calendario del Estudio.....	6
4.	Perfil y Metodología del Estudio.....	7
4-1	Marco del Estudio.....	7
4-2	Consideraciones a Tomarse para la Elaboración de las Propuestas.....	8
4-3	Metodología Concreta del Estudio De Los Principales Trabajos.....	11
4-4	Propuesta de la Ejecución del Proyecto Piloto	16
4-5	Descripción de la Metodología.....	32
5.	Integración del Equipo de Estudio Y Principales Funciones de los Miembros.....	39
6.	Tipos y Número de Copias de los Informes a ser Preparados y Entregados.....	40
7.	Solicitud de Cooperación a la Contraparte Argentina	41
8.	Otros Tópicos	42

(APÉNDICES)

Apéndice 1:	Convocatoria del Comité Directivo (CD) (Propuesta)	A-1
Apéndice 2:	Apoyo a la organización de talleres (Propuesta).....	A-2
Apéndice 3:	Alcance de Trabajos (A/T)	A-3

1. Objetivos del Estudio

(1) Objetivos del Estudio

El objetivo del presente Estudio (objetivo del Proyecto) es formular un plan estratégico de difusión de la tecnología de gestión empresarial y de producción (TGEP) * con el fin de mejorar la competitividad de las pequeñas y medianas empresas (que en adelante se denominarán “PyMEs”) en Argentina.

Los resultados esperados del presente Estudio son los siguientes.

- 1) Se esclarecerán la situación actual y los desafíos de las PyMEs y del plan de difusión de la tecnología de gestión empresarial y de producción (TGEP) para las PyMEs en Argentina;
- 2) se propondrá el plan de construcción de un sistema estratégico de difusión de la TGEP para PyMEs en torno al INTI; y,
- 3) se preparará un mapa de rutas que promueva el desarrollo autónomo del sistema de difusión efectiva de la TGEP para las PyMEs con el fin de fortalecer la competitividad de las PyMEs en Argentina.

(2) Antecedentes del Estudio

La República de Argentina (que en adelante se denominará “Argentina”) ha registrado un notable crecimiento económico del orden de 9 % en términos de PIB en cinco años consecutivos desde 2003, gracias al incremento de las exportaciones y de las inversiones impulsadas por el crecimiento económico de Brasil que es su mayor socio comercial. La tasa de desempleo que en 2002 había sido del 21,5 % se redujo hasta 8,7 % en el cuarto trimestre de 2006. Estas cifras demuestran que Argentina ha logrado superar la crisis económica de 2001 y que, actualmente, se encuentra en un proceso sólido de recuperación. Para que el país pueda mantener su estabilidad económica y crecimiento sostenible dentro del proceso de la liberalización comercial, constituye una de las políticas industriales más prioritarias el fomento de las exportaciones y fortalecimiento de la competitividad con especial énfasis en las PyMEs del sector manufacturero.

Dentro de este contexto, la Agencia de Cooperación Internacional del Japón (JICA) ha implementado el “Estudio sobre la Promoción de la Pequeña y Mediana Empresa de la República Argentina” en el período entre septiembre de 2004 y marzo de 2006, en el que se planteó que el refuerzo de las políticas y estrategias de fomento de PyMEs constituye para Argentina un desafío

* Consiste en un sistema de conocimientos y tecnologías orientadas al logro de mayor eficiencia económica (productividad) y abarca una amplia gama de áreas, como son la gestión de producción, de calidad, de recursos humanos, laboral, financiera, comercialización, medio ambiente, ahorro energético, etc.

crucial. El Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI) que es una de las pocas instituciones proveedoras de apoyo a PyMEs, consciente de estos resultados y de la necesidad de mejorar la TGEP para fortalecer la competitividad de las PyMEs, ha creado recientemente una red de organismos proveedores de apoyo al mejoramiento de productividad industrial de Argentina. Actualmente, dicha institución está impulsando el proceso de sistematización autosustentable de la TGEP abarcando cada vez más rubros industriales a través de dicha red. Sin embargo, estos esfuerzos se han visto limitados para extender su ámbito de acción ya sea debido a la limitación en la capacidad tecnológica institucional, o la falta de un único canal de flujo de información entre la sede central de INTI y sus delegaciones regionales, entre otras razones. Para poder extender y difundir ampliamente la TGEP entre las PyMEs, principalmente del sector manufacturero, constituye un desafío de primordial importancia el establecimiento de un sistema estratégico de difusión de dicha tecnología, en el marco de coordinación interinstitucional involucrando a diferentes actores sociales, incluyendo las organizaciones de apoyo a PyMEs, asociaciones industriales, universidades, etc.

Ante esta situación, el INTI ha solicitado al Japón la ejecución de la cooperación técnica (Estudio de Desarrollo) para el establecimiento del sistema de difusión eficiente y efectiva de la TGEP. En respuesta a dicha solicitud, el Gobierno del Japón, a través de la JICA, llevó a cabo el estudio de formulación de proyecto entre febrero y marzo de 2007. Dicho estudio concluyó: 1) que es plenamente oportuna la ejecución del estudio solicitado ante el crecimiento de las oportunidades comerciales de PyMEs argentinas; 2) que el INTI está preparado para consolidar su sistema de difusión de la TGEP en el marco viable con la capacidad institucional actual; y 3) que son altas las necesidades de establecer un sistema de difusión estratégica de la TGEP brindada por el personal técnico del INTI. En resumen, el mencionado estudio concluyó que es plenamente relevante implementar el presente Estudio. Fundamentándose en estas conclusiones, JICA implementó en junio de 2008 el estudio preliminar llegando a suscribir entre el INTI y la oficina de JICA en Argentina el Alcance de Trabajos (A/T) en septiembre de 2008.

2. Políticas de Ejecución del Estudio

A continuación se presentan las políticas de ejecución del presente Estudio planteadas por el Equipo de Estudio de JICA.

(1) Respeto a las iniciativas de la contraparte (C/P)

El Equipo de Estudio del JICA mantendrá su posición de cooperante y facilitador considerando que el papel de protagonismo del presente proyecto de estudio será asumido por el organismos de contraparte argentina.

(2) Trabajo conjunto y en equipo con la contraparte en todas las etapas del Estudio

Muchos de los casos de éxito del pasado, demuestran que los buenos resultados son alcanzados a través del trabajo en equipo con la contraparte. El Equipo de Estudio procurará mantener una relación amistosa y de mutua cooperación con la contraparte, y de transmitir efectivamente las técnicas y el know-how necesarios a lo largo de todas las etapas que componen el Estudio.

(3) Alianza estratégica con los organismos e instituciones públicos y privados relacionados (participación de los actores sociales [*stakeholders*])

Si bien es cierto que los principales promotores del presente proyecto de estudio son el INTI, organismo de contraparte argentina, y el Equipo de Estudio de JICA, para difundir la TGEP es necesario contar con la participación y cooperación de diferentes actores sociales tanto públicos como privados. Por lo tanto, se procurará invitar oportunamente a mayor número de actores para compartir con ellos los resultados y hallazgos derivados del presente proyecto de estudio.

(4) Prioridad a la factibilidad (propuestas realistas)

El sistema de difusión de la TGEP que sea diseñado a través del presente Estudio no debe terminarse en una mera propuesta. Para que éste sea un sistema plenamente viable, no sólo debe participar los funcionarios del INTI sino también escuchar las sugerencias y opiniones de un mayor número posible de actores con diferentes intereses.

(5) Aplicación de los resultados de los estudios precedentes (información existente y recursos humanos) para lograr mayor eficiencia del Estudio

Se procurará lograr mayor efectividad y eficiencia del presente Proyecto aprovechando los hallazgos del Estudio de Desarrollo ejecutado precedentemente, es decir, los resultados del análisis, recomendaciones arrojadas, así como las experiencias y las capacidades técnicas adquiridas por el personal de contraparte.

(6) Prioridad al diagnóstico y análisis de la situación actual y transferencia tecnológica a través de la capacitación en el trabajo (OJT):

Considerando que el análisis de la organización y sistema del INTI (sistema y capacidades de ejecución) constituye un trabajo determinante para la ejecución del Proyecto Piloto (en la Etapa 2) y la elaboración del "Plan de Difusión" (Etapa 3), se procurará agotar todo esfuerzo para lograr mayor precisión y eficiencia de trabajo. Asimismo, se propone mantener el esquema de trabajo conjunto con la contraparte en todas las etapas del Estudio (aplicación de la metodología de capacitación en el trabajo – OJT).

Si bien es cierto que la capacitación de los asesores en mejora de productividad (AMPs) en el tema de la TGEP reviste importancia, el presente Estudio prioriza también el desarrollo de recursos humanos en el área de organización y coordinación del “sistema de difusión”, tanto es así que el Equipo de Estudio invertirá esfuerzos en transferir el know-how en el análisis institucional y estudio de organización, sin limitarse solamente en la tecnología de gestión de los campos de trabajo.

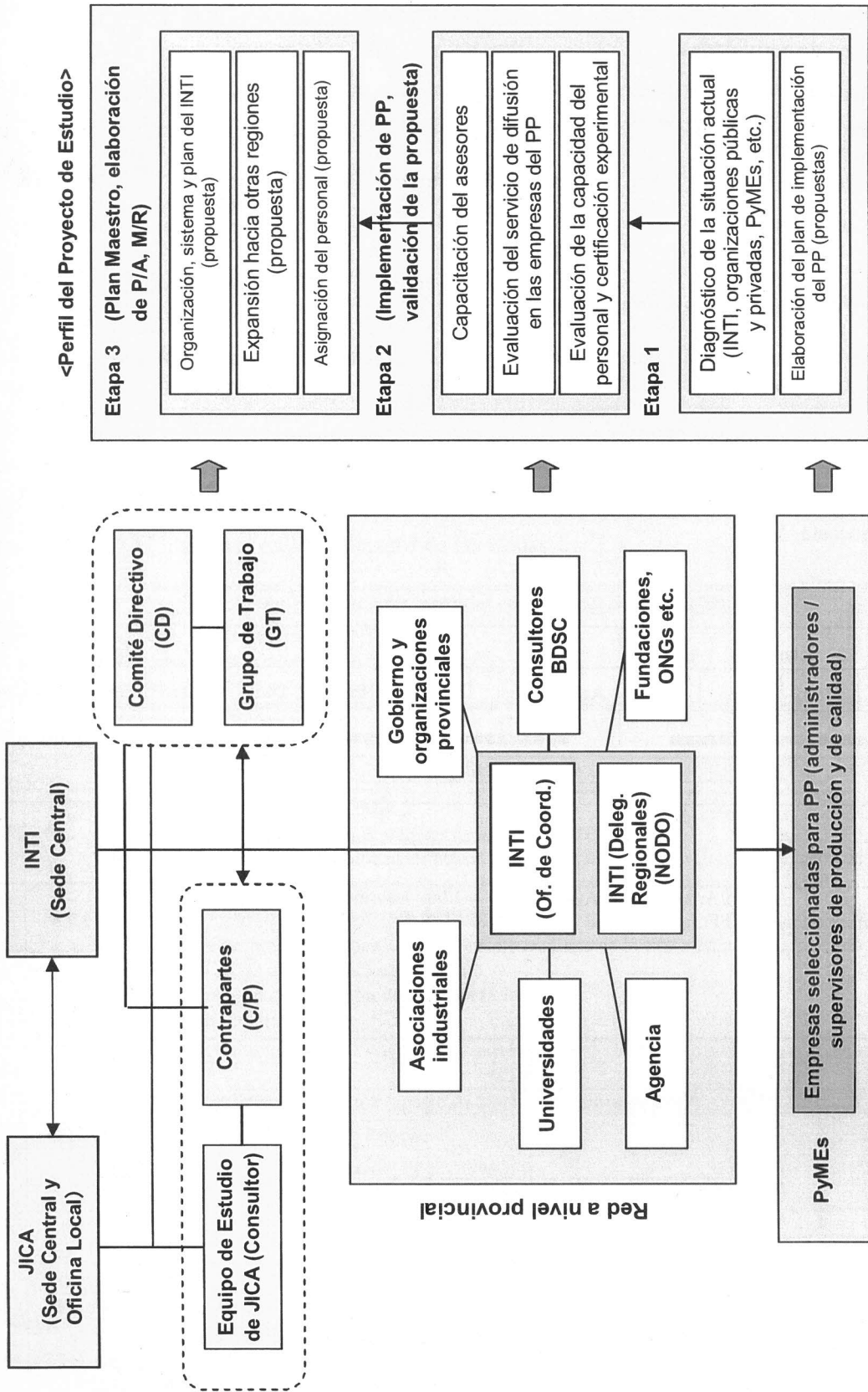
- (7) Coordinación con la cooperación de otros donantes (para lograr la sinergia y complementariedad)
- Existen otros donantes que ya están extendiendo asistencia al sector industrial argentino. En el presente Proyecto se procurará mantener un intercambio fluido y oportuno con ellos, evitando competir sino más bien fomentando la sinergia y complementariedad.

- (8) Consideraciones a los diferentes puntos de vista y enfoques de la contraparte

Existen numerosos casos de éxito en la implementación de tecnologías de gestión empresarial y de producción logrado en el sector industrial japonés, y en el presente Proyecto se propone probar algunas de ellas. Sin embargo, conciente de que el éxito logrado en Japón no siempre se traduce en el éxito también en otros países con diferentes valores y percepciones, se procurará siempre comprender el modo de pensar argentino a la hora de transferir tecnología a la contraparte.

- (9) Cabal gestión de seguridad de los miembros del Equipo de Estudio

El Equipo de Estudio trabajará no sólo en el área metropolitana, sino que tendrá que viajar a diferentes puntos del país en varias oportunidades durante el período del Proyecto, de modo que se procurará tomar todas las medidas posibles para evitar cualquier tipo de accidentes, incluyendo los accidentes de tráfico, siguiendo los consejos e informaciones que sean proporcionadas por la contraparte, etc., y así evitar cualquier contratiempo en el desarrollo del Estudio.



(Nota) PP: Proyecto Piloto, P/A: Plan de Acción, M/R: Mapa de rutas

Figura -1 Diagrama Sistemático de Difusión de las Tecnología de Gestión Empresarial y de Producción – Proyecto de Asistencia de JICA

4. Perfil y Metodología del Estudio

4-1 Marco del Estudio

El producto que se quiere lograr con el presente Estudio es la propuesta del plan de construcción de un sistema estratégico de difusión de la TGEP para PyMEs en torno al INTI. Dicho plan establecerá: 1) la organización y sistema ideal del INTI; 2) procedimientos para la expansión a otras regiones; y 3) asignación ideal de los recursos humanos.

El marco del estudio se divide en tres etapas siguientes.

La Etapa 1 consistirá en realizar el diagnóstico de las PyMEs y de las políticas de apoyo a PyMEs, con especial énfasis en el análisis de la organización y sistema del INTI (sistema y capacidad de ejecución) y elaborar las propuestas (= recomendaciones finales) con base a sus resultados. La Etapa 2 consistirá en validar las propuestas a través del Proyecto Piloto. Finalmente, la Etapa 3 consistirá en la elaboración del plan de construcción del sistema de difusión estratégica de la TGEP para las PyMEs en torno al INTI, con base en los hallazgos de las etapas 1 y 2.

Dimensiones a ser incluidas en la recomendaciones finales

- 1) Organización y sistema ideal del INTI
- 2) Procedimientos para la expansión a otras regiones
- 3) Asignación ideal de los recursos humanos



Etapa 1 (abril a julio de 2009)

Estudio analítico de la situación actual

- Diagnóstico de las PyMEs y de las políticas de apoyo a PyMEs
- Diagnóstico de la situación actual e identificación de los desafíos para el refuerzo y difusión de la TGEP
- Diagnóstico de las funciones y actividades del INTI para el refuerzo y difusión de la TGEP

Plan preliminar de difusión = elaboración de propuestas

- Elaboración de las propuestas basadas en el Estudio analítico de la situación actual (siguiendo los “aspectos a ser incluidos en las recomendaciones finales”)
- Elaboración del **plan de ejecución del PP (borrador)**
- Selección de las empresas piloto



Etapa 2 (agosto de 2009 – diciembre de 2009)

Ejecución y evaluación de Proyecto Piloto

- Validación de propuestas a través del PP y evaluación
- Ejecución del plan procurando obtener los mejores y diversificados resultados del PP



Etapa 3 (enero de 2010 – marzo de 2010 / 3)

Elaboración del plan de difusión y del plan de acción

- Elaboración del plan de difusión con base en los resultados de la Etapa 1 (Estudio analítico de la situación actual y elaboración de propuestas) y de la Etapa 2 (validación de las propuestas a través del PP)
- Recomendaciones sobre el plan de difusión de la TGEP (en el plan de acción se incluye también el mapa de rutas especificando las prioridades y el calendario de actividades de difusión)

4-2 Consideraciones a Tomarse para la Elaboración de las Propuestas

Tal como se indicó anteriormente, en la Etapa 1 se plantearon tres propuestas que serán incluidas en las recomendaciones finales, a saber: 1) organización y sistema ideal del INTI, 2) procedimientos para la expansión a otras regiones; y 3) asignación ideal de los recursos humanos. Para cada una de estas propuestas se conciben varios enfoques que nos permitirán formular el futuro plan, como por ejemplo, el enfoque tipo "iniciativas públicas" que consisten en la difusión de la TGEP impulsada bajo fuertes iniciativas del INTI; el enfoque tipo "iniciativas privadas" que consiste en aprovechar el dinamismo del sector privado respaldado por el INTI; y el enfoque tipo combinado, que como su nombre lo indica, consiste en la combinación de los dos primeros. Si bien es cierto que en la etapa inicial, al considerar las experiencias acumuladas en la difusión técnica del INTI, así como las grandes expectativas por parte de las PyMEs, va a ser necesario desarrollar los servicios de asesoramiento técnico tipo iniciativas privadas en torno al INTI, visto a largo plazo, sería pertinente también buscar una forma desarrollar las actividades a través de las iniciativas privadas, cuando el sector privado haya adquirido suficiente capacidad técnica. Tampoco deberíamos descartar la posibilidad de aplicar el enfoque tipo combinado. En todo caso, en el presente Estudio se identificará el tipo más viable tomando en cuenta la aplicación de alguno de estos tres enfoques.

Las tres propuestas mencionadas (Organización y sistema ideal del INTI; procedimientos para la expansión a otras regiones, y la asignación ideal de los recursos humanos) no deben ser abordadas como componentes independientes, sino como componentes que se interrelacionan estrechamente. De esta manera, en el presente estudio se plantea recomendar un sistema de difusión de tecnologías viable y realista impulsando, para ello, los trabajos de la Etapa 1 (diagnóstico de la situación actual y definición de propuestas) y de la Etapa 2 (validación de las propuestas). Como metodología de estudio (enfoque), se propone analizar las funciones inherentes del INTI como organismo público responsable de difundir la TGEP, así como la forma cómo asegurar (garantizar) su capacidad para poder desplegar los servicios de difusión de las técnicas, en torno al INTI, para formular y plantear el plan de construcción del sistema estratégico de difusión de la TGEP.

(1) Organización y Sistema del INTI

Para que el INTI desempeñe el papel central en el servicio de difusión de la TGEP, es indispensable construir una organización y sistema debidamente dotado. Estas funciones pueden clasificarse en dos grandes componentes: la primera es la función como organismo público y la segunda es la función como organismo proveedor del servicio de asesoramiento.

El INTI, como organismo público responsable de brindar asesoramiento técnico al sector industrial y a las empresas en Argentina, debe ser considerado como la instancia pública responsable de elaborar estrategias y planes de ejecución en el área de asesoramiento técnico, en

el marco de las políticas y directrices generales orientadas a las PyMEs que establezca la Secretaria de Industria Comercio y PyME del Ministerio de Economía y Producción. Como organismo público, el INTI debe dotarse de las diferentes funciones como son: seleccionar los desafíos políticos más prioritarios de entre los diferentes problemas y dificultades que enfrentan el sector industrial y las empresas nacionales (para lo cual es necesario dotarse de la función de recopilar y analizar información), elaborar y poner en práctica las diferentes estrategias y programas para la solución de problemas identificados, evaluar los resultados de las acciones tomadas, y retroalimentar los hallazgos cada etapa de las actividades de difusión.

Del mismo modo, el INTI como **organismo proveedor de asesoramiento técnico** debe cumplir con las siguientes tres funciones: difundir la TGEP; capacitar y recapacitar asesores y capacitadores (AMTs, ATs, etc.), y de aplicar, evaluar y certificar eficiente y efectivamente los AMTs, ATs y capacitadores. En el Cuadro 1 se resumen las funciones inherentes al INTI, que fueron organizadas en las funciones como organismo público en las columnas, y las funciones como organismo proveedor de asesoramiento técnico en las hileras.

Cuadro-1 Funciones esperadas del INTI hacia el futuro

Funciones como organismo público	Funciones como proveedor de asesoramiento técnico		
	Extensión de las TGEP	Capacitación y fortalecimiento de asesores técnicos y capacitadores	Aplicación, evaluación y certificación de los asesores en mejora de productividad y capacitadores
<u>Recolección y análisis de información</u> (selección de desafíos e identificación de las necesidades)	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis de las necesidades de asesoramiento por parte de las PyMEs - Análisis de tecnologías demandadas - Organización de los casos reales de difusión (diagnóstico, asesoramiento) 	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis de (y respuestas a) las necesidades de capacitación - Diagnóstico de los AMPs y capacitadores y gestión de información 	<ul style="list-style-type: none"> - Gestión de información sobre los asesores del INTI (AMPs/ATs) y capacitadores - Análisis y gestión de información sobre los recursos externos de apoyo a las PyMEs
<u>Planificación</u> (Estrategias y programas para la solución de problemas)	<ul style="list-style-type: none"> - Plan Integral para la difusión de la tecnología para PyMEs (incluyendo la asignación de AMPs/ATs) - Plan de coordinación entre la sede central del INTI y las delegaciones regionales (red) - Plan de expansión hacia otras regiones de las actividades de (incluyendo el plan de asignación de RRHH) - Plan de fortalecimiento institucional del INTI para el apoyo a las PyMEs (desarrollo de capacidades) 	<ul style="list-style-type: none"> - Plan de capacitación y recapitación de los asesores internos y externos de PyMEs (incluyendo diferentes programas de capacitación) 	<ul style="list-style-type: none"> - Plan de asignación de los asesores (AMPs / ATs) (se incluye dentro el plan de asesoramiento a PyMEs) - Plan de asignación de los asesores regionales (se incluye dentro del plan de expansión hacia otras regiones) - Plan de construcción del sistema de evaluación y certificación de los asesores (AMPs / ATs) y capacitadores del INTI
<u>Ejecución de proyectos y programas</u> (ejecución, administración, coordinación de los programas y proyectos)	<ul style="list-style-type: none"> - Construcción del sistema de implementación del INTI (medidas organizativas, personales y financieras) - Asegurar los recursos humanos internos y externos - Asegurar el presupuesto para la ejecución de las estrategias y programas 	<ul style="list-style-type: none"> - Construcción del sistema de implementación de programas de capacitación (medidas organizativas, personales y financieras) - Asegurar los capacitadores de los asesores y expositores 	<ul style="list-style-type: none"> - Construcción del sistema de asignación, evaluación y certificación de los AMPs y capacitadores (incluyendo los trámites presupuestales) - Asegurar los asesores de PyMEs - Asegurar los capacitadores de los asesores
<u>Evaluación de proyectos, programas y actividades</u> (evaluación y retroalimentación de los hallazgos)	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluación de las estrategias y programas de apoyo a PyMEs - Evaluación del sistema y organización para la difusión de la TGEP 	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluación de los programas de capacitación (incluyendo los currículos, materiales didácticos, programación de horario, etc.) - Evaluación de los capacitadores y expositores 	<ul style="list-style-type: none"> - Revisión (del sistema) de asignación, evaluación y certificación

(2) Garantía de la Capacidad Ejecutora (= institucionalización del sistema de acreditación)

Para la administración del sistema estratégico de difusión de la TGEP, es crucial que el INTI, paralelamente a la dotación del sistema para desplegar las funciones indicadas en el numeral (1) anterior, adquiera la “capacidad de ejecución” que permita brindar el asesoramiento técnico respondiendo oportunamente a las necesidades de las PyMEs.

De acuerdo con los datos de los asesores activos (AMPs) del INTI, existe una gran diferencia de experiencias de los asesores según los centros, e incluso se ha encontrado algunos centros que cuentan solamente con AMPs con un año de experiencia. En realidad se considera difícil, sino imposible, esperar a que cada uno de los centros a sus propias iniciativas brinden el servicio de asesoramiento de una calidad comparable con el NODO. Asimismo, los años de experiencias de un AMPs no siempre es proporcional con el número de las empresas diagnosticadas por él.

Por esta razón, al construir el sistema de evaluación o certificación del AMPs, es importante tomaren cuenta esta realidad y diseñar un sistema capaz de evaluar la capacidad real de los asesores y no limitarse solamente en los años de experiencias.

Cabe recordar que existen varias pautas de certificación de profesionales en la TGEP. Normalmente, el proceso de certificación (= evaluación de cualidades y capacidades) se realiza combinando la evaluación de: 1) el nivel académico; 2) examen escrito; 3) examen oral; 4) examen práctico; y 5) determinadas horas de prácticas. En el caso específico del Japón, existen los certificados para “consultores de PyMEs” para los profesionales en el diagnóstico y asesoramiento de las PyMEs, “contadores públicos diplomados” para los profesionales en asesoramiento en asuntos contables, y “técnicos profesionales” que brindan servicio que indica su nombre. Los procesos de certificación para cada una de estas categorías consisten en lo siguiente.

Consultores de PyMEs	:2) ⇒ 2) ⇒ 5)
Contadores públicos diplomados	:2) ⇒ 5) ⇒ 2)
Técnicos profesionales	:1) ⇒ 2) ⇒ 4) ⇒ 2) ⇒ 3)

Para el diseño del sistema de certificación del AMPs del INTI, se propondrá un esquema sistemático que consista en la mejor combinación de estos componentes.

4-3 Metodología Concreta del Estudio De Los Principales Trabajos

En la Etapa 1 se contempla realizar el análisis de las PyMEs en Argentina, así como del sistema de difusión de la TGEP, comparando las propuestas (antes descritas) y la situación actual. A continuación se describen los procedimientos concretos del estudio y análisis directamente concernientes a la organización y sistema del INTI (sistema y capacidad de ejecución).

- (1) Capacitación de asesores (currículo de capacitación, sistema de evaluación, etc.)
- (2) Refuerzo de la capacidad institucional (Organización y funciones del INTI, coordinación entre la sede central y las delegaciones regionales, etc.)
- (3) Coordinación con otras instituciones y organismos relacionados
- (4) Ampliación de sistema de evaluación de asesores a un sistema de certificación

- (1) Capacitación de asesores (currículo de capacitación, sistema de evaluación, etc. (currículo de capacitación, sistema de evaluación, etc.)

Aquí se contempla identificar los servicios técnicos más demandados por las PyMEs y los organismos proveedores de servicio a través del estudio analítico de la situación actual para diseñar los currículos de capacitación y recapacitación que respondan verdaderamente a las necesidades de los usuarios. (Cuadro-2)

Cuadro-2 Tecnologías Demandadas

Nombre de la Región: _____

Rubros	Prioridades	Prioridades de las necesidades de asistencia tecnológica gerencial y de producción						
		Estrategia gerencial	Marketing	Calidad	Productividad	Ahorro de costos	ISO	...
Alimentos								
Carpintería								
Metal mecánica								
Maquinarias								
Autopartes								
Textiles								
Indumentaria								
Cueros								

* Criterios de evaluación de prioridades de rubros y de necesidades de asistencia: ○ alta, △ regular, × baja

- (2) Fortalecimiento institucional (Organización y funciones del INTI, coordinación con las delegaciones regionales, etc.)

Con el fin de conocer el nivel técnico de los asesores del INTI en general, se realizará el estudio no solamente del personal técnico perteneciente a los centros participantes en el Proyecto Piloto, sino también de otros centros.

En el Cuadro-3 se resume la situación actual de los asesores de PyMEs del INTI (AMPs) según centros, en el que se especifican las especialidades, años de experiencias, número de empresas diagnosticadas, etc. En el presente Estudio se contempla realizar la evaluación de la capacidad de AMPs, principalmente a través de la actualización de estos datos, así como un análisis exhaustivo sobre las posibilidades de su asignación.

Cuadro-3 Lista de asesores de PyMEs (AMPs) según centros de INTI y organizaciones relacionadas

NODO (incluyendo NODO potenciales)	No	Nombre	Posición (Título)	Edad	Experiencias en la tecnología de gestión empresarial y de producción	Número de empresas atendidas por su servicio de consultoría	Sector industrial (principales áreas)	Organizaciones relacionadas
Buenos Aires (Extensión y Desarrollo)	1-1	Roberto Lopez (Sr.)	Director	55				
	1-2	Iván Gorra (Sr.)	AMP	25	3,0	8	Maquinaria	FAIMA, Gulf San Jorge
	1-3	Rodolfo Foglia (Sr.)	AMP	45	5,0	9	Muebles, Maquinaria	FAIMA, CEMA/FAIC
	1-4	Marcos Rodríguez (Sr.)	AMP	32	2,5	4	Maquinaria	CIMBRA, FAIC
	1-5	Graciela Ramirez (Sra./Srta.)	AMP		1,5		Muebles	FAIMA
	1-6	Claudina Angelino (Sra./Srta.)	AMP		1,0	5	Químicos	
	1-7	Martín Castellano (Sra./Srta.)	AMP	30	0,2	2	Alimentos	
Rosario	2-1	Walter Aquino (Sr.)	Director					
	2-2	Raúl Castano (Sr.)	AMP	59	25,0	n.a		
	2-3	Rodolfo Santambrosio (Sr.)	AMP	64	36,0	n.a.		
	2-4	Gabriel Gorostazu (Sr.)	AMP	34	9,0	n.a.		
	2-5	Luis Ayarza (Sr.)	AMP	37	4,5	n.a.		
	2-6	Gabriela Rapelli (Sra./Srta.)	AMP	26	3,5	n.a.		
	2-7	Sebastián Terradez	AMP	30	2,0	n.a.		
Rafaela	3-1	Diego Laorden (Sr.)	Director	46	17,0	n.a.		Rafaela: Municipalidad de Rafaela, Cámara de Pequeñas industrias de la Región, Fundación Potenciar, ACDICAR, ICEDEL, Centro Comercial e Industrial de Rafaela, UTN, UCES- Entre Ríos: CAFESG, Sec. Producción Paraná Pciales.: INTA, Colegio de Veterinarios de la Pcia., MAGIC, SENASA, entre otros
	3-2	Natalia Antiboli (Sra./Srta.)	AMP	31	5,0	96	Alimentos, textil, maquinaria, madera y muebles, gobierno, servicio, comercio minorista	
	3-3	Melina Gaspoz (Sra./Srta.)	AMP	29	5,0	53	Alimentos, textil, maquinaria, madera y muebles, gobierno, servicio, comercio minorista	
	3-4	Marcos Allassia (Sr.)	AMP	33	4,0	62	Alimentos, Laboratorios, instituciones gubernamentales	
	3-5	Hernán Alejandro Godin (Sr.)	AMP	29	2,0	63	Alimentos, textil, maquinaria, madera y muebles, gobierno, servicio, comercio minorista	
	3-6	Gabriela Costamagna (Sra./Srta.)	AMP	34	4,0	60	Alimentos, Laboratorios, instituciones gubernamentales	
	3-7	Emanuel Zachary (Sra./Srta.)	AMP	26	3,0	16	Alimentos, textil, maquinaria, madera y muebles, gobierno, servicio, comercio minorista	
	3-8	Cesar Ariel Ordano (Sr.)	AMP	34	4,0	62	Organizaciones de salud, Maquinaria Laboratorios, instituciones gubernamentales	
	3-9	Claudia Montu (Sra./Srta.)	AMP	36	2,0	65	Alimentos, textil, maquinaria, madera y muebles, gobierno, servicio, comercio minorista	

NODO (incluyendo NODO potenciales)	No	Nombre	Posición (Título)	Edad	Experiencias en la tecnología de gestión empresarial y de producción	Número de empresas atendidas por su servicio de consultoría	Sector industrial (principales áreas)	Organizaciones relacionadas
Concepción del Uruguay	4-1	Nadina Cazaux (Sra./Srta.)	Director	35				
	4-2	Angelina Schmidt (Sra./Srta.)	AMP, Coordinador	33	5,0	28 8	Industria de alimentos Hotels	CAFESG, Associations Hotel - Gourmet of Concordia
	4-3	Andrés Alaluf	AMP	32	1,5	8	Reconstrucción de azulejos, Industria maderera	CAFESG
	4-4	Griselda Burquet (Sra./Srta.)	AMP	33	2,0	4	Hotels	Associations Hotel - Gourmet of Concordia, CAFESG
	4-5	Claudio Gradizuela (Sr.)	AMP	26	3,0	16 2	Hotels / Industria de alimentos Industrial textil	CAFESG
Córdoba	4-6	Sebastián Faure (Sr.)	AMP	31	0,5	4	Servicios	CAFESG
	4-7	Romina Torales	AMP	29	0,5	8	Hotels	Associations Hotel - Gourmet of Concordia CIMCC
	5-1	Héctor Pesci (Sr.)	Director	54				
	5-2	Daniel Montamat (Sr.)	CUT	41				
	5-3	Juan Pablo Pretel (Sr.)	AMP	28	3,0	7 (uno como líder del equipo)	Industria de hierro y acero	Unión Industrial de Córdoba Secretaría de Ind. y Comercio, Min. de Prod. y Trabajo, Gob. Pcia. de Cba
	5-4	Elba R. Gianni (Sr.)	AMP	45	0,5	4 (miembros del equipo)	Industria de hierro y acero	FCEFYN - Univ. Nac. de Cba
	5-5	Mónica M. Federico (Sra./Srta.)	Gerente de calidad	44	0,5	1 (miembro del equipo)	Industria de hierro y acero	Fac. Reg. Cba - UTN
	6-1	Angel Casabona (Sr.)	Director					
	6-2		AMP					
	6-3		AMP					
Mendoza	7-1	Ramón Manzano (Sr.)	Director		10,0	40	Alimentos y bebidas	Gobierno de Mendoza
	7-2	Sergio Flores (Sr.)	AMP		15,0	40	Alimentos y bebidas	Gobierno de Mendoza
	7-3	Natalia Vanin (Sra./Srta.)	AMP		2,0	n.a.	Alimentos y bebidas	
	7-4	Paula Fernández (Sra./Srta.)	AMP		1,0	n.a.	Alimentos y bebidas	
	7-5	Eduardo Ortiz	AMP		0,0	0	Manufactures,	
San Luis	7-5	Juan Carlos Najul (Sr.)	Regional Coordinador	42	0,0	n.a.		
	8-1	Mirta L. Possetto	Resp. UE	47	5,0	2 2	Torno Taller de pintura de automóviles	Ninguna
Villa Regina	8-2	Natalia Del Negro (Sra./Srta.)	AMP	27	0,0	1	Reciclaje de plásticos	Ninguna
	9-1	Elsa Nancy Pallares (Sra./Srta.)	AMP	51	1 (uno)	6 (seis)	Muebles, maquinaria	
Mar del Plata	9-2	Esther Camacho	AMP	51	1 (uno)		Textil, Procesamiento de frutas	
	10-1	Guillermo Carrizo(Sr.)	Director (Ingeniero químico)	37	1,0	5 (sólo diagnóstico)	Muebles	Ministerio de Producción, Cámara de la madera
	10-2	Aurora Zugarramurdi (Sra./Srta.)	AMP (Ingeniero químico)	59	1,0	5 (sólo diagnóstico)	Muebles	Ministerio de Producción, Cámara de la madera
	10-3	María Amelia Parin (Sra./Srta.)	AMP (Ingeniero químico)	58	1,0	5 (sólo diagnóstico)	Muebles	Ministerio de Producción, Cámara de la madera
	10-4	Guillermo Wyngaard (Sr.)	AMP (Ingeniero químico)	27	1,0	5 (sólo diagnóstico)	Muebles	Ministerio de Producción, Cámara de la madera
10-5	Emiliano Martínez (Sr.) (se incorporará al equipo el siguiente mes)	AMP (Ingeniero mecánico)	31	1,0	5 (sólo diagnóstico)	Muebles	Ministerio de Producción, Cámara de la madera	

(3) Coordinación con otros organismos e instituciones relacionados

Aquí se contempla priorizar la identificación de los organismos e instituciones relacionados proveedores de servicio a PyMEs con los que podrían coordinar acciones, y la evaluación de sus capacidades, entre otros aspectos.

Durante el estudio en Argentina, se contempla realizar visitas técnicas a otros organismos e instituciones que puedan establecer una alianza estratégica con los diferentes centros del INTI, identificados en el Cuadro-3, para analizar los recursos disponibles (sistema, recursos humanos, capacidades, presupuesto, etc.)

Concretamente, se estudiarán los diferentes organismos potenciales, como son los organismos públicos centrales y regionales, donantes, asociaciones administrativas e industriales, SDE privados, universidades, etc. así como las empresas (áreas que demandan el apoyo, evaluación de la capacidad de asesores, etc.) y se analizarán los recursos de asesoramiento de PyMEs de otros organismos relacionados, con el fin de definir un modelo de coordinación concreto.

Cuadro-4 Matriz de análisis de “recursos de apoyo a PyMEs” según organizaciones (Propuesta)

Organizaciones	Asistencia en la gerencia		Servicios de “tecnología de gestión de producción”				Temas de asistencia
	Gestión financiera		Capacitación	5S	CC	Equilibrio de línea	
Gobierno provincial (Provincia de _____)							
Agencia (Provincia de _____)							
Asociaciones industriales							
Proveedores de SDE							
Universidades							
Otros donantes							

- : Con experiencias y capacidades de asistencia
 △: Sin experiencias por con capacidades de asistencia
 ×: Sin experiencias ni capacidades

Cuadro-5 Clasificación de modelos de coordinación (Propuesta)

Nombre de la Región: _____

Métodos	Tipo de tecnologías							...
	5S	Control visual	II (Ingeniería industrial)	Planificación de producción	CC	MPT	SPT	
Seminarios	INTI	INTI	Universidad _____		Cámara de Comercio e Industria		Consultor _____	
Diagnóstico de plantas	INTI		INTI				Consultor _____	
Asesoría gerencial	INTI							

* En este Cuadro se muestra el modelo de división de responsabilidades del servicio de difusión tecnológica, especificando quién, dónde, qué y cómo.

- (4) Ampliación del sistema de evaluación al sistema de certificación de asesores
(Sistema de certificación del INTI: Sistema de evaluación de asesores, desafíos, etc.)
- 1) Diseñar un mecanismo de certificación viable (o sostenible) con los recursos disponibles del INTI, considerando la pertinencia de asumir el rol del organismo de certificación de SDE.
 - 2) Diseñar un sistema y mecanismo institucional que eviten diferencias en las capacidades y criterios de evaluación y certificación de los asesores y organismos.

4-4 Propuesta de la Ejecución del Proyecto Piloto

En este apartado se proponen los procedimientos concretos de ejecución del Proyecto Piloto contemplada en la Etapa 2.

Se conciben tres tipos de proyecto piloto según se establece en los términos de referencia.

- (1) Capacitación de asesores internos y externos en TGEP**
- (2) Proyecto de difusión en las PyMEs modelo y su evaluación**
- (3) Implementación Experimental del Sistema de Evaluación y Certificación de asesores en Tecnología de Gestión Gerencial y de Producción del INTI**

El objetivo de la Etapa 2 es la validación del plan de construcción del sistema de difusión de la TGEP. En este sentido, además de los aspectos especificados anteriormente, se considera necesario verificar también la visión y el esquema del sistema de difusión. Por consiguiente, se propone implementar un proyecto piloto que consista en lo siguiente.

- (4) Validación del sistema de difusión:**
- Un sistema ideal de difusión involucrando a los diferentes actores sociales regionales
(Evaluación y validación del plan de asignación de recursos humanos y de identificación de organizaciones relacionados)
 - Evaluación y validación del borrador del Plan Integral de difusión que integre estratégicamente los tres aspectos especificados anteriormente en los numerales del (1) al (3)

Adicionalmente, la “(4) validación del sistema de difusión” hará posible validar realmente las funciones del INTI como organismo, demarcando claramente el rol que deben asumir el Centro de Extensión y Desarrollo”, “oficina de coordinación” “INTI-NODO” “delegaciones regionales”, etc.

A continuación se presenta el marco fundamental (tentativo) de la ejecución del Proyecto Piloto.

[Objetivo]	Validar el plan de difusión de la TGEP (propuestas) elaborado en la Etapa 1, en el que el INTI debe trabajar conjuntamente con otros organismos relacionados.
[Duración]	Durante la Etapa 2 del presente Estudio Cuatro meses aproximadamente desde entre mediados de agosto (fecha contemplada para iniciar la segunda etapa del estudio en Argentina) y diciembre de 2009
[Áreas del Proyecto]	Tres regiones: provincias de Buenos Aires (incluyendo Mar del Plata) / Entre Ríos (Concepción del Uruguay), Neuquén / Río Negro (Villa Regina) * No obstante, en el caso de contratar a capacitadores y docentes de los centros diferentes a estas tres regiones o personal extrainstitucional, no es necesario limitarse solamente en estas áreas.

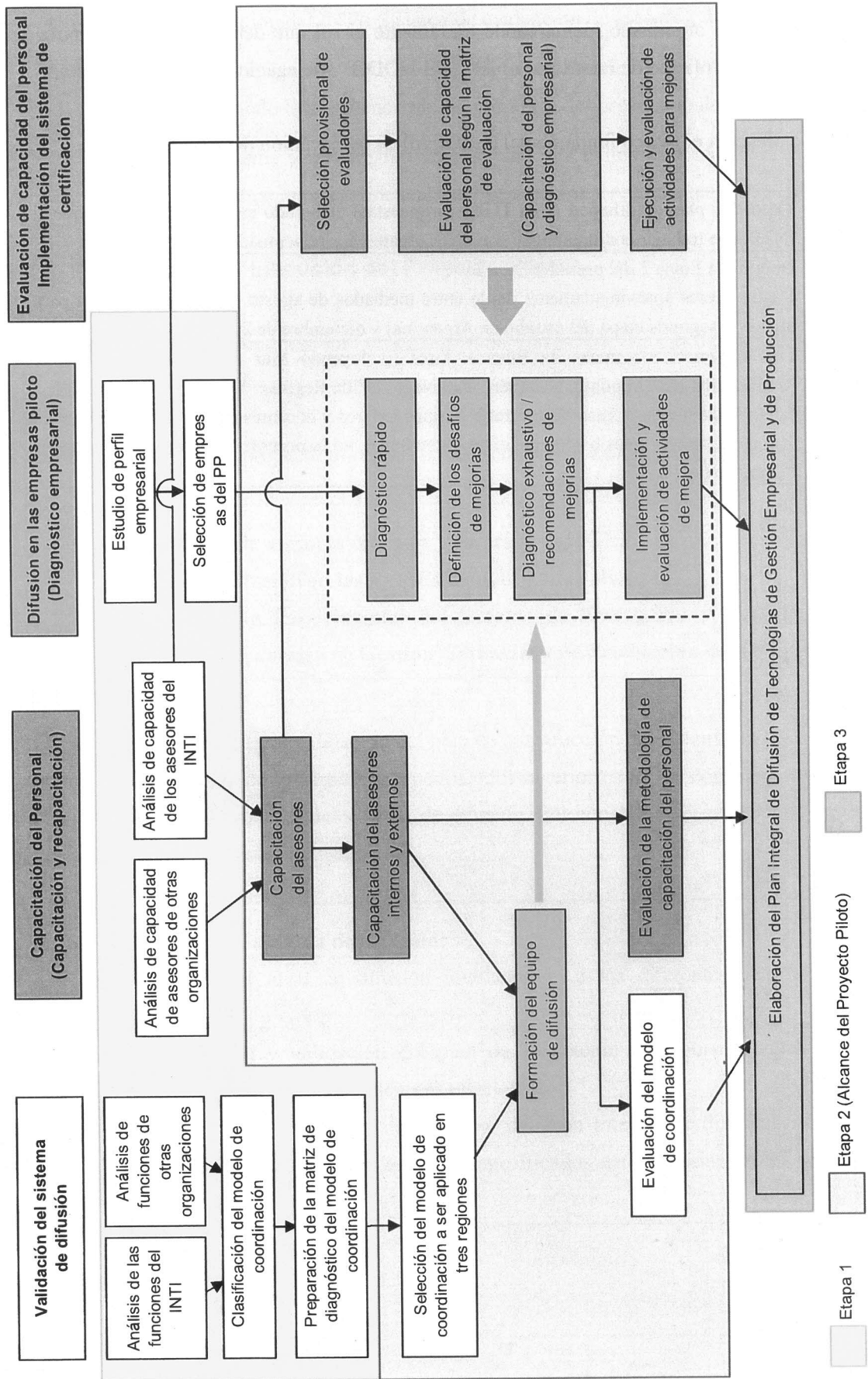


Figura-2 Diagrama de flujo del Proyecto Piloto

(1) Capacitación de asesores internos y externos en tecnología de gestión gerencial y de producción

Se han identificado dos aspectos que deben tomarse en cuenta en la capacitación y recapacitación de los asesores internos y externos en TGEP.

- 1) Seleccionar los temas que respondan a las necesidades más altas identificadas por el estudio del perfil empresarial, y que sean los más representativos de cada región donde se implemente el PP.
- 2) Seleccionar entre cinco y ocho temas para un curso de cinco días de duración. Los módulos serán diseñados incorporando no solamente teoría sino también prácticas como es el "estudio de casos" a través del trabajo en grupos.

En el siguiente cuadro se entrega a modo de propuesta preliminar el marco de la capacitación y recapacitación y un currículo modelo (para cursos de cinco días). Esta es meramente una propuesta, de tal modo que el plan de estudio y el contenido del currículo deberán ajustarse de acuerdo con los resultados del estudio en campo.

Cuadro-6 Plan de Capacitación (Propuesta)

	Curso Básico	Curso Práctico
Lugar	Provincia de Buenos Aires : INTI Extensión y Desarrollo / (INTI Mar del Plata) Provincia de Entre Ríos : INTI Concepción del Uruguay Provincias de Neuquén / Río Negro : INTI Neuquén / (INTI Villa Regina)	
Destinatarios	Asesores candidatos en TGEP Internos : Asesores en TGEP (AMPs / ATs candidatos) Externos : FAIMA (Federación Argentina Industria de la Madera y Afines) / gobierno provincial, etc. (Provincia de Buenos Aires), Gobierno provincial / organización de promoción del desarrollo regional, etc. (Provincia de Entre Ríos), Agencias para el desarrollo regional, etc. (Provincias de Neuquén / Río Negro)	
Contenido	Tecnología básica de gestión empresarial y de producción actualmente impartida (3 ó 4 días)	Estudio de casos relacionados con las necesidades identificadas en la primera etapa del estudio en Argentina /procedimientos y enfoques del diagnóstico de plantas, y otros temas prácticos (1 ó 2 días)
Capacitadores	AMPs + ATs (o los recursos de organismos proveedores de asistencia)	Expertos de JICA (con el personal de contraparte nombrado como docentes del curso básico)
Número de participantes	Entre 10 y 30 personas (seleccionadas del INTI y de otros organismos proveedores de servicio)	Entre 10 y 30 personas (incluyendo los asesores, incluyendo los capacitadores del curso básico)
Materiales didácticos	Currículo y manuales mejorados en la primera y segunda etapa del estudio en Argentina	Materiales que respondan a las necesidades identificadas en la primera y segunda etapa del estudio en Argentina

Cuadro-7 Currículo de capacitación (Propuesta)

	Primer día	Segundo día	Tercer día	Cuarto día	Quinto día
Curso	Básico			Práctico	
Docentes	INTI (AMPs, ATs) u otros organismos			Consultores de JICA	
Número de participantes	Entre 10 y 30			30	
AM 9:00-12:00	Situación actual de las PyMEs	5S	Productividad de equipos	Siete herramientas de CC	MPT
	Gestión de producción		Nivelación de producción		
PM 13:30-16:30	Los ocho desperdicios (SPT)	KAIZEN	Lay-out mejorado	(HACCP)	Análisis de contabilidad y financiero
			Equilibrio de trabajo	Trazabilidad	

Nota: El currículo integra los cursos teóricos y prácticos. La práctica consistirá en el estudio de casos reales a través del trabajo en grupos. Las opiniones y observaciones de los participantes serán recogidas mediante encuestas sobre los resultados diarios del curso, contenido de las teorías y prácticas, niveles, metodologías, grado de profundización, etc., y estos resultados serán analizados para retroalimentar en la planificación y ejecución del sistema de capacitación.

Información Referencial 1: [Situación actual del curso de capacitación y recapitación de los asesores en gestión empresarial y de producción (AMPs)]

Con el fin de capacitar a los nuevos AMPs, el INTI imparte un curso básico de tecnología de gestión gerencial y de producción de tres a cinco días de duración. Concretamente, el curso consta de trece módulos sobre los temas básicos de la mencionada tecnología, en los que dan a conocer los diferentes materiales didácticos audiovisuales (PPT, video, etc.), así como los formatos utilizados por la institución para el diagnóstico empresarial. También se incluye un módulo sobre el caso real del diagnóstico empresarial.

	Contenido	Materiales utilizados en los cursos
Módulo 0	Introducción (Situación actual de las PyMEs)	Material de presentación "Situación actual de las PyMEs" (PPT)
Módulo 1	5S	Material de presentación "5S" (PPT) Video didáctico (explicación de 1S a 5S)
Módulo 2	PyMEs	Material de presentación "PyMEs" (PPT) Aspectos cruciales del curso sobre PyMEs / video didáctico
Módulo 3	Método Kanban	Material de presentación "Kanban" (PPT)
Módulo 4	Nivelación de la producción	- No disponible -
Módulo 5	Calidad en PyMEs	Material de presentación "CC" (PPT) / aspectos cruciales del curso sobre la gestión de calidad Hoja de cálculo de defectos de calidad / Formatos de actividades de mejoramiento de defectos y de informe de reunión de calidad (incluyendo casos reales)
Módulo 6	Conceptos Básicos de Mantenimiento	Conceptos básicos de mantenimiento (PPT) control visual (caso concreto) / video didáctico (caso de Japón)
Módulo 7	Análisis de Costos para la toma de decisiones	Material de presentación "Análisis de Costos para la toma de decisiones (PPT)"
Módulo 8	Distribución en Planta (Lay-Out) Higiene y Seguridad.	Material de presentación "Lay-Out" (PPT) Material de presentación "Higiene y Seguridad" (PPT)
Módulo 9	Sistemas de evaluación	Material de presentación "metodología de diagnóstico rápido" (PPT) Formatos para el diagnóstico rápido
Módulo 10	Actividades productivas en equipo	Material de presentación (PPT)
Módulo 11	Creatividad y desarrollo	Material de presentación (PPT)
Módulo 12	Los ocho desperdicios	Material de presentación (PPT)
Módulo 13	KAIZEN	Material de presentación (PPT)

Información Referencial 2: Situación actual de los [Curso ofrecidos al público]

INTI imparte cursos para los participantes de otras instituciones y organismos, en cooperación con los diferentes organismos públicos (gubernamentales), asociaciones industriales, empresas privadas, etc. por cada NODO. Los beneficiarios son muy variables e incluyen los gerentes de gestión de calidad, altas gerencias, etc. pero no existe un esquema de programación de cursos abiertos al público.

Cursos	Fecha de inicio	Desarrollo	Arancel (ARG-Peso)	Objetivos y destinatarios
Calibración y medición	Miércoles 18 de junio 17:00	18, 19, 25 y 26 de junio 17:00 21:00 16 horas/4 sesiones	\$400	Curso sobre técnicas y procedimientos de aplicación precisa de los equipos de medición orientado a diversos tipos del personal responsable de la disposición (lay-out) de plantas, examen de calidad, y medición dimensional, medición tridimensional, etc.
Formación de recursos humanos, capacitación y prácticas para el personal	Viernes 20 de junio 17:00	20, 23 y 27 de junio 17:00 20:00 9 horas/3 sesiones	\$250	Conocimiento de las características de la relación humana y su aplicación oportuna en los lugares de trabajo. Destinatarios: Actuales y futuros conductores de personal
Técnicas de control de productos	Martes 24 de junio 17:00	24 y 26 de junio 1, 3, 8, 10, 15 y 17 de julio 17:00 20:00 24 horas/8 sesiones	\$450	Conocer la importancia de una administración eficiente de la producción, conocer técnicas para programación y control de producción. Conocer técnicas de trabajo en equipo para establecer el orden, la limpieza y el control visual. Herramientas para establecer control de Calidad sencillo especial para la ejecución en PyMEs. Destinatarios: Dueños de las empresas, expertos, técnicos y mandos medios
Curso para altos ejecutivos y de administradores de mando medio (Módulo 2)	Lunes 30 de junio 17:00	30 de junio 2, 4, 7, 11, 14, 18, 21, 23 y 25 de julio 17:00 20:00 30 horas/10 sesiones	\$450	Mejorar la capacidad de los gerentes y de los mandos medios (líderes de equipos, etc.) Destinatarios: Mandos medios o altos, responsables de la conducción directa del personal de producción en pequeñas y medianas industrias que han terminado el curso "Supervisor 1"
Técnicas de control de producción	Lunes 14 de julio 18:00	14, 16, 18, 21, 23 y 25 de julio 18:00 21:00 18 horas/6 sesiones	\$360	Difundir conocimientos de control de producción (Orientación industrial de metalmecánica) Destinatarios: Trabajadores en plantas manufactureras

(2) Proyecto de difusión en las PyMEs piloto y su evaluación

Aquí se plantean el marco del sistema de difusión de la TGEP a PyMEs, los procedimientos de diagnóstico y las consideraciones a tomarse. El esquema general es el siguiente.

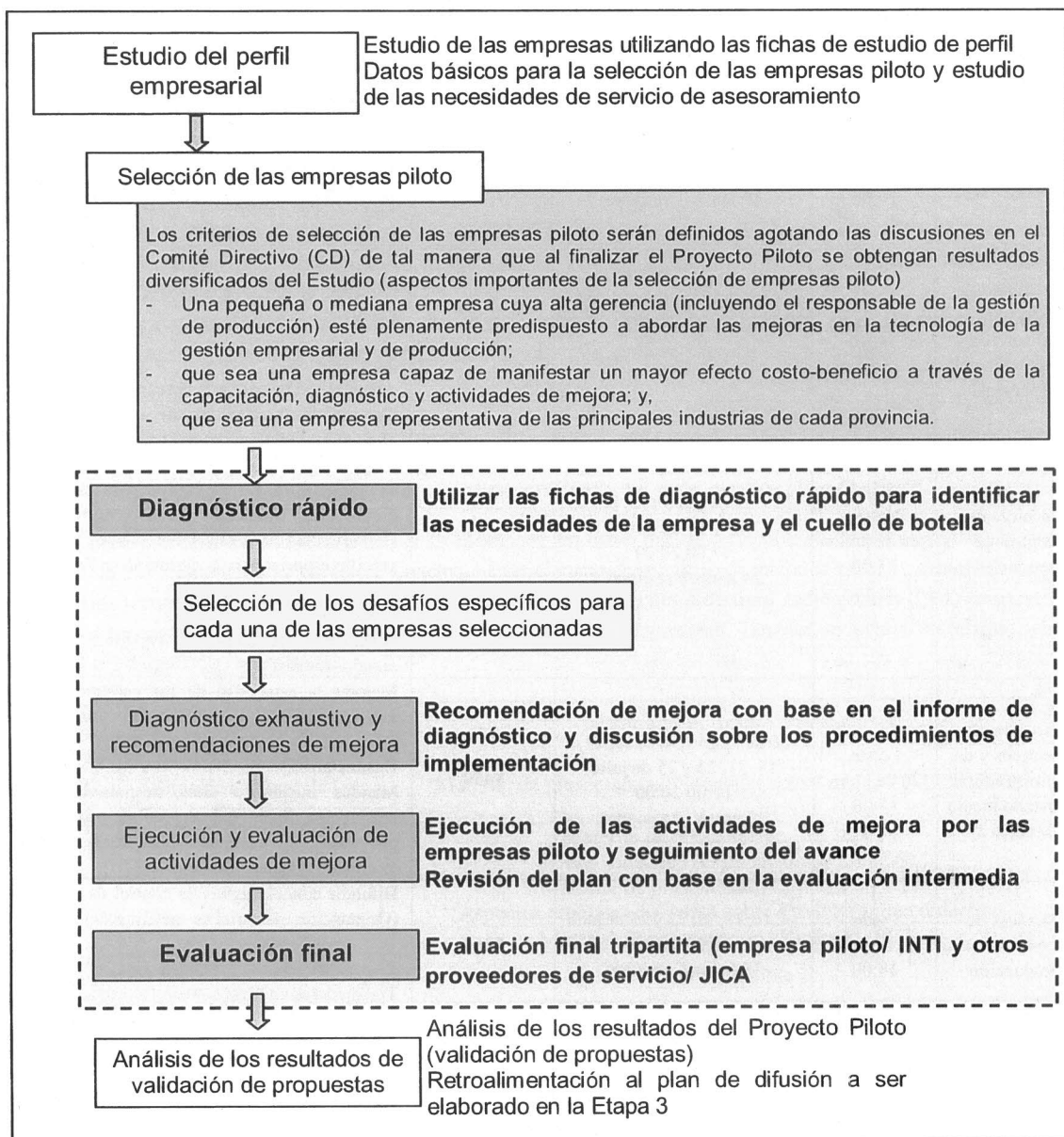


Figura-3 Descripción esquemática de los procedimientos del diagnóstico empresarial y retroalimentación

1) Sistema de Ejecución del Proyecto de Difusión

Se nombrará un miembro del equipo consultor de JICA por cada provincia para acompañar el proceso de construcción del sistema de difusión. El Jefe del Equipo velará por el avance del estudio en todas las regiones, y el miembro coordinador asumirá la gestión del Proyecto Piloto.

En cuanto a la contraparte (asesores en TGEPI del INTI), se nombrarán tres o cinco asesores por cada región, y cada quien tendrá bajo su responsabilidad por lo menos dos empresas piloto. También se buscará el apoyo del personal de otros centros del INTI o los recursos de otros organismos relacionados, según sea necesario.

Cuadro-8 Logísticas del diagnóstico empresarial y de mejoras recomendadas (Propuesta)

	Diagnóstico rápido	Diagnóstico exhaustivo propuesta de mejoramientos	Evaluación final
Número de empresas participantes	Aproximadamente diez empresas por provincia		
(Frecuencia de visitas)	Una vez por empresa	Cinco veces por empresa	En la última visita
Número días efectivos	Aproximadamente diez días	Aproximadamente 40 días (2 sesiones 15 días×2-3veces)	Se incluye en el calendario de las celdas izquierdas
Miembro exclusivo*	Plan de capacitación y sistema de diagnóstico Asesoría en Planificación de Difusión (1)		
Miembro asistente	Jefe del equipo fomento del desarrollo de PyMEs *		
Operación y gestión	Coordinador operación y gestión del Proyecto Piloto		

* El Jefe del Equipo acompañará en la medida de lo posible al diagnóstico exhaustivo y propuesta de mejoramientos (más de cinco empresas por cada provincia).

2) Sistema y metodología de diagnóstico y asesoría

a) Diagnóstico rápido:

El diagnóstico rápido consistirá en realizar el diagnóstico empresarial por los expertos del equipo consultor de JICA o con los asesores experimentados del INTI y el personal de contraparte. En su curso, se transferirán las técnicas y los aspectos importantes del diagnóstico por los expertos de JICA en la modalidad de capacitación en el trabajo (OJT). Para las empresas candidatas para participar en el Proyecto Piloto, se les asignarán un determinado tema, como por ejemplo la Producción y Calidad (PC) que puedan servir de "indicadores para la selección del tema de mejoramiento".

b) Diagnóstico exhaustivo y propuesta de mejoramientos:

El diagnóstico exhaustivo consistirá en realizar el diagnóstico y asesoramiento a las empresas piloto, principalmente en los aspectos seleccionados previamente (Cuadro-9). Este proceso será asumido principalmente por el personal de contraparte, asistido por los expertos de JICA. Las empresas piloto, por su parte, el propio dueño o director asumirá la máxima responsabilidad y nombrará a un líder del proceso de mejoramiento.

En cada reunión que se organice al término del diagnóstico y asesoría, se definirá una tarea. La empresa realizará esta tarea e informará los resultados en la siguiente reunión y recibirá las recomendaciones necesarias para llevar a la práctica las propuestas. El personal de contraparte redactará el informe de diagnóstico, para compartir información con los expertos de JICA y con la empresa piloto.

Cuadro-9 Aspectos importantes del diagnóstico empresarial exhaustivo (ejemplos)

Aspectos a ser evaluados en el diagnóstico exhaustivo de una empresa de alimentos (ejemplo)	
- Obtención del certificado de HACCP (ya obtenido/ en trámite/ no se contempla obtener)	- Productividad de los principales productos
- Grado de cumplimiento de HACCP de las empresas certificadas	- Sistema de producción (anticipada o a base de pedidos)
- Obtención del certificado de ISO (categoría/ ya obtenido/ en trámite/ no se contempla obtener)	- Programación de la producción (anual, mensual, semanal, diaria, temporal, métodos de ajustes)
- Edificio de la planta (piso, paredes, cielo raso, zanjias, accesos)	- Disposición de la planta (lay-out)
- Demarcación de las áreas contaminadas, semicontaminadas y limpias	- Dotación de las especificaciones de procesamiento (dosificación básica, proceso de elaboración, manual detallado de trabajos estandarizados, normas de asignación del personal, control de proceso)
- Instalaciones (ventilación, acondicionador de aire, iluminación, abastecimiento de agua y de vapor)	- Análisis de movimientos en los procesos donde trabajan un elevado número de operadores
- Dotación de las especificaciones de fabricación (normas de productos, materias primas, etc.)	- Análisis de trabajo de los principales productos (equilibrio de trabajo entre procesos, cuello de botella)
- Laboratorio (personal, equipos, variables examinados, procedimientos, etc.)	- Análisis de la línea de circulación de los principales productos
- Lavado y desinfección de los equipos, lavado de las materias primas	- Análisis de cambio de maquinaria y herramienta
- Lavado de manos del personal, uniformes, educación higiénica	- Cumplimiento de las prácticas de ahorro de energía
- materias primas, productos semielaborados, almacenamiento de los productos	- Definición de los parámetros de control de productividad (rendimiento de las principales materias primas, producción diaria por operador, eficiencia de trabajo, etc.)
- Control de fechas de fabricación de los productos	- Verificación de las 5S (orden, clasificación, control visual, limpieza y disciplina /hábito)
- Reclamos recibidos, análisis y atención a los reclamos	
- Definición de los parámetros de control de calidad (tasa de defectos, normas microbiológicas, peso, tamaño, formas, colores, temperaturas, tiempo de cocción, etc.)	
- PCD de control de calidad	

* En el diagnóstico y asesoramiento, se utilizará de la mejor manera las informaciones disponibles en el INTI (fichas de diagnóstico, listas de comprobación, etc.), lo cual servirá también para revisar la efectividad de estas herramientas de diagnóstico, incorporando mejoras y correcciones que sean necesarias.

(3) Implementación Experimental del Sistema de Evaluación y Certificación de Asesores en Tecnología de Gestión Gerencial y de Producción del INTI

A continuación se plantean los aspectos que deben ser considerados para ampliar el actual sistema de evaluación de asesores al sistema de certificación, así como para la asignación de estos.

- 1) Considerando que el propio INTI asumirá la administración y la operación del sistema de certificación de los SDE, se diseñará un mecanismo de certificación viable (o sostenible) con los recursos institucionales disponibles.
- 2) Diseñar un sistema y mecanismo institucional que eviten diferencias en las capacidades y criterios de evaluación y certificación de los asesores y organismos del INTI.

Tomando en cuenta estos aspectos, se propone implementar el sistema (preliminar) de evaluación y certificación que se describe a continuación.

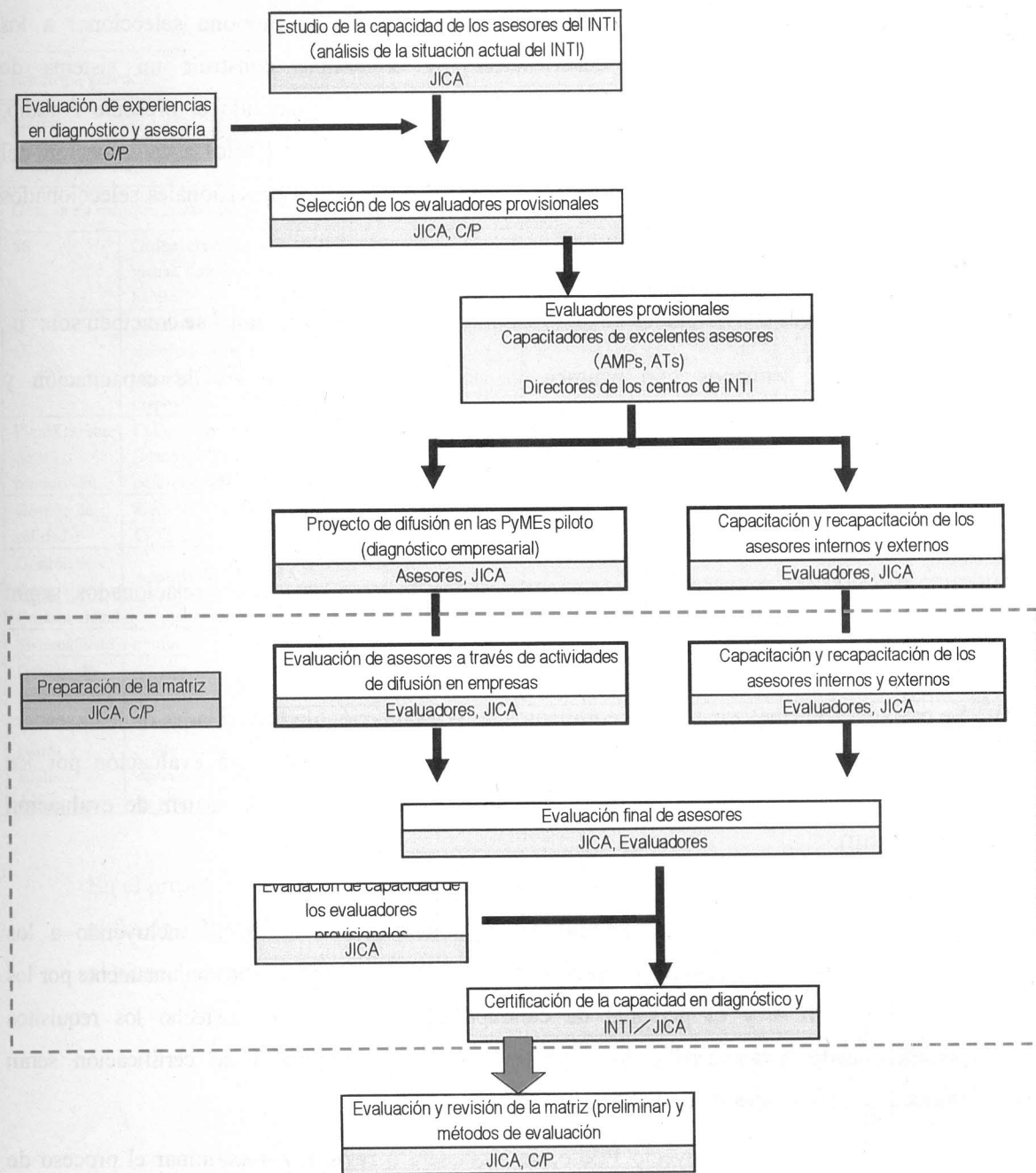


Figura -4 Diagrama de flujo de implementación del sistema (preliminar) de evaluación y certificación de asesores

1) Selección de los evaluadores provisionales de certificación (entre tres y cinco)

Con base en la evaluación de la capacidad de los asesores del INTI realizada en la primera etapa del estudio en Argentina (con base en los programas de capacitación terminados, experiencias en el servicio de diagnóstico y asesoría), se propone seleccionar a los evaluadores provisionales de certificación. Se contempla construir un sistema de certificación que sea viable y sostenible aún después de concluido el presente Estudio, incorporando en el proceso de evaluación de capacidades, no sólo la intervención del Equipo de Estudio de JICA, sino también de estos evaluadores provisionales seleccionados a modo experimental.

Los “evaluadores provisionales de certificación” que en esta fase inicial se conciben son:

- Recursos humanos que asumen la docencia en los cursos de capacitación y capacitación impartidos por el INTI
- Capacitadores experimentados del rango de gerentes de cada centro
- Director de los centros regionales
- Se incluirán también a los recursos humanos de otros organismos relacionados, según los resultados del estudio.

- 2) Se procurará normalizar los procedimientos de la evaluación de capacidades de los asesores que presenten servicio de difusión a las empresas, realizando esta evaluación por los expertos de JICA y los evaluadores de certificación, aplicando la matriz de evaluación (Cuadro-10).
- 3) Se realizará una evaluación general del personal técnico del INTI incluyendo a los evaluadores de certificación y asesores. Este proceso será llevado a cabo conjuntamente por los expertos de JICA y el personal de contraparte. Los que han satisfecho los requisitos predeterminado serán certificados. Los evaluadores provisionales de certificación serán evaluados por los expertos de JICA.
- 4) Una vez finalizado el Proyecto Piloto, se procederá a revisar y a examinar el proceso de certificación implementado experimentalmente y la matriz de evaluación utilizada en dicho proyecto, cuyos resultados serán retroalimentados al Plan de Difusión que se elaborará en la Etapa 3.

Cuadro-10 Matriz de evaluación de asesores en "TGEP" (Propuesta)

Áreas tecnológicas gerenciales y de producción		Niveles de evaluación				
		Insuficiencia de conocimientos en el área	Capacidad de identificar los problemas	Capacidad de analizar y diagnosticar los problemas	Capacidad de plantear recomendaciones	Capacidad de dar asesoría en recomendaciones propuestas
Gestión gerencial	Estrategia gerencial					
	Marketing					
	Gestión financiera					
	Gestión de recursos humanos					
Gestión de producción	5S	Orden, clasificación, control visual, limpieza y disciplina y hábito				
	II	Análisis de procesos, del trabajo y de operación, tiempo estándar, equilibrio de línea, disposición en planta				
	Planificación de producción	Calendario en tres niveles (macro, meso y micro), control de trabajo, MRP, BOM				
	Gestión de calidad	Siete herramientas de CC, CCC, CCT, ISO, HACCP				
	Gestión de materiales	Análisis de ABC, VA				
	Control visual					
	Sistema justo a tiempo					
	Gestión de instalaciones	MP, MPT				
	Gestión de costos y análisis económico	Gestión de costos, análisis de punto de equilibrio, análisis económico, cálculo económico de renovación de instalaciones				

En el presente Proyecto se contempla elaborar la Matriz de Diseño del Proyecto (MDP) con el fin de asegurar una gestión coherente del objetivo e incorporar las correcciones necesarias al plan. A continuación se presenta la MDP (preliminar) del Proyecto Piloto.

Matriz de Diseño del Proyecto (MDP) "Proyecto Piloto" (preliminar) Estudio sobre el Plan de Difusión de Tecnologías de Gestión en las Pequeñas y Medianas Empresas en la República de Argentina

(Nota)
Período: Entre agosto y diciembre de 2009

Área del Estudio: Provincias de Buenos Aires, Entre Ríos y Neuquén Río Negro

Beneficiarios: Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI) y otros organismos proveedores de apoyo a PyMEs Elaborado: el 20 de febrero de 2009 (Ver.1)

Resumen narrativo del Proyecto	Indicadores Verificables	Medios de verificación	Supuestos
<p>Meta superior 1. Será formulado el Plan Integral (plan de acción y mapa de rutas) para la difusión de la TGEp, con el fin de mejorar la competitividad de las PyMEs en Argentina.</p> <p>Objetivo del Proyecto - Será validada la efectividad del plan de construcción de un sistema estratégico de difusión de la TGEp para PyMEs (propuestas) en torno al INTI</p> <p>Resultados Esperados 1. Serán capacitados y recapitados los asesores internos y externos en la TGEp, 2. Será construido un modelo de coordinación entre el INTI y otros organismos relacionados 3. Será transferida la TGEp a los asesores internos y externos y a las empresas a través del proyecto de difusión en las PyMEs piloto 4. Será evaluada la capacidad de los asesores internos y externos y será implementado el sistema de certificación</p>	<p>1. Será propuesto el Plan Integral de Difusión (que incluye el plan de acción y el mapa de rutas)</p> <p>- Organización de los resultados de las actividades del "sistema de difusión (Propuesta)" planteado (entre agosto y diciembre de 2009)</p> <p>1. Los asesores internos y externos terminarán el programa de capacitación y recapitación 2. Los equipos interinstitucionales de difusión desarrollarán las actividades en diferentes provincias. 3-1. Los asesores internos y externos realizarán el diagnóstico y recomendación de mejoramiento a las empresas piloto. 3-2. Más de la mitad de las empresas piloto manifestarán algunas mejoras en la gestión empresarial y en su productividad. 4. Los asesores internos (y externos) obtendrán certificados correspondientes.</p>	<p>1. Plan Integral de Difusión 2. Plan de acción (mapa de rutas)</p> <p>- Talleres de informe sobre las actividades del Proyecto Piloto</p> <p>1. Número de diplomados en el programa de capacitación y recapitación 2. Evaluación de las actividades de los equipos de difusión 3-1. Informes diarios de diagnóstico o la evaluación por los consultores de JICA y empresas piloto 3-2. Evaluación por las empresas piloto e informes de producción 4. Matriz de evaluación de capacidades y el número de asesores certificados</p>	<p>- No habrá cambios sustanciales en las políticas de fomento industrial en Argentina</p> <p>- INTI mantendrá su política de la TGEp.</p> <p>- La mayoría de los asesores capacitados, recapitados o certificados continuarán prestando servicio en su área. (que no se reduzca el número de estos asesores en comparación con anterioridad a la ejecución del PP) - No habrá cambios sustanciales en las necesidades de apoyo por el sector de PyMEs en Argentina.</p>
<p>Actividades 1-1. Capacitación y capacitación de los Asesores internos y externos 2-1. Realización de las actividades de los equipos de difusión formados por INTI y por otros organismos relacionados 3-1. Ejecución del diagnóstico rápido de las empresas piloto 3-2. Ejecución del diagnóstico exhaustivo y propuesta de mejoramientos para las empresas piloto 4-1. Evaluación de capacidad de los asesores por los evaluadores provisionales (siguiendo el formato de la matriz de evaluación)</p>	<p>(Japón) - Expertos japoneses * Jefe del equipo fomento del desarrollo de PyMEs * Plan de capacitación y sistema de diagnóstico Asesoría en Planificación de Difusión (1) * Asesoría en Planificación de Difusión (2) * Asesoría en Planificación de Difusión (3) * Coordinador operación y gestión del Proyecto Piloto - Alquiler de vehículos - Apoyo en la organización de talleres (auditores, etc.)</p> <p>Inversiones (Argentina) - Recursos humanos Nombramiento del personal de contraparte (en la sede central y en cada una de las delegaciones regionales del INTI) (Nombramiento del personal de cada organización relevante) empresas piloto (administradores, gerentes de producción, etc.) - Provisión de las oficinas (en cada provincia y en la sede central del INTI) - Participantes de los talleres</p>	<p>- No habrá cambios sustanciales en las necesidades de apoyo por parte de las empresas piloto</p> <p>Condiciones preliminares - Las instituciones y organismos relacionados participarán en las actividades de difusión junto con el INTI. - Casi todas las empresas piloto recibirán el diagnóstico e implementarán las actividades de mejora propuestas por el PP</p>	

(Nota) Ésta es la MDP (preliminar) para el Proyecto Piloto, por lo que el período abarca hasta la finalización de la Etapa 2.

En la siguiente página se muestra una idea preliminar del mapa de rutas. Se propone elaborar un plan plenamente viable basado en los resultados del estudio de diagnóstico y del Proyecto Piloto, y tomando en cuenta la disponibilidad de los recursos humanos y financieros.

Cuadro-11 Ejemplo de un mapa de rutas

Objetivo del plan		Construcción de un sistema estratégico de difusión de la TGEp en Argentina		Período que cubre el plan propuesto (ejemplo)						
				Primera etapa	Segunda etapa	Primera etapa	Segunda etapa	Primera etapa	Segunda etapa	
1. Organización, sistema, plan	Principales temas del plan integral	Componentes del plan de acción (ejemplo)	Contenido concreto del mapa de rutas (ejemplo)	Primera etapa	Segunda etapa	Primera etapa	Segunda etapa	Primera etapa	Segunda etapa	
				1) Construcción de los criterios y sistema de evaluación de los asesores en TGEp	1) Análisis de los criterios de evaluación de los asesores	- Creación del comité de evaluación	- Revisión de los criterios de evaluación vigentes	- Diseño y definición de nuevos criterios	- Análisis del sistema de evaluación por el comité	
	2) Construcción del programa sistemático de capacitación de asesores (Normalización del programa y mejora de currículos)	2) Construcción del sistema de certificación de asesores								
	3) Construcción de la organización, sistema y funciones de la sede central del INTI y de las delegaciones regionales	1) 2)								
	4) Planificación a corto y mediano plazo para el empoderamiento institucional y humano para la difusión de tecnología del INTI	1) 2)								
2. Expansión hacia otras regiones	5) Construcción del mecanismo de acumulación y de información compartida de los casos de difusión de la TGEp (servicios de diagnóstico y asesoría)	1) Análisis de los requisitos institucionales y humanos de los organismos relacionados en cada provincia	1) 2)							
		2) Construcción del modelo de coordinación efectivo de cogestión con los organismos relacionados	1) 2)							
		3) Elaboración del plan concreto sobre la cogestión con los organismos relacionados	1) 2)							
3. asignación de recursos humanos	1) Asignación de asesores	1) 2)								

[NOTA]
 Se elaborará el mapa de rutas con base en los resultados del estudio de la Etapa 1 (diagnóstico) y Etapa 2 (PP), e incorporando el plan detallado de acción, así como el calendario de ejecución

En la siguiente página se muestra una idea preliminar del mapa de rutas. Se propone elaborar un plan plenamente viable basado en los resultados del estudio de diagnóstico y del Proyecto Piloto, y tomando en cuenta la disponibilidad de los recursos humanos y financieros.

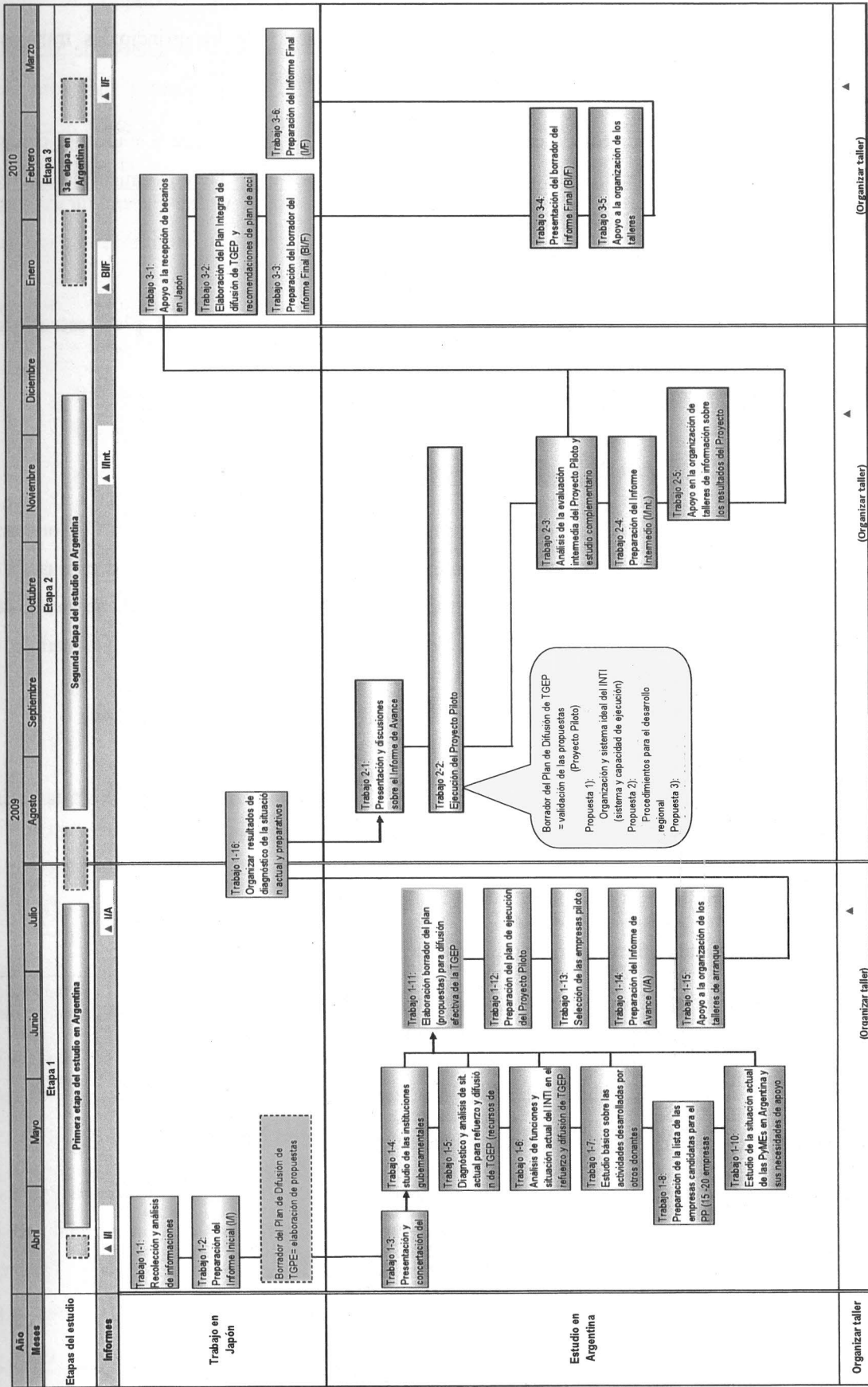
Cuadro-11 Ejemplo de un mapa de rutas

Objetivo del plan	Principales temas del plan integral	Componentes del plan de acción (ejemplo)	Contenido concreto del mapa de rutas (ejemplo)	Período que cubre el plan propuesto (ejemplo)						
				Primera etapa	Segunda etapa	Primera etapa	Segunda etapa	Primera etapa	Segunda etapa	
1. Organización, sistema, plan	1) Construcción de los criterios y sistema de evaluación de los asesores en TGEF	1) Análisis de los criterios de evaluación de los asesores	- Creación del comité de evaluación - Revisión de los criterios de evaluación vigentes - Diseño y definición de nuevos criterios	*						
		2) Construcción del sistema de certificación de asesores	- Análisis del sistema de evaluación por el comité							
	2) Construcción del programa sistemático de capacitación de asesores (Normalización del programa y mejora de currículos)	1)								
		2)								
	3) Construcción de la organización, sistema y funciones de la sede central del INTI y de las delegaciones regionales	1)								
2. Expansión hacia otras regiones	5) Construcción del mecanismo de acumulación y de información compartida de los casos de difusión de la TGEF (servicios de diagnóstico y asesoría)	1) Análisis de los requisitos institucionales y humanos de los organismos relacionados en cada provincia								
		2) Construcción del modelo de coordinación efectivo de cogestión con los organismos relacionados								
		3) Elaboración del plan concreto sobre la cogestión con los organismos relacionados								
		1) Asignación de asesores								
		2)								
3. asignación de recursos humanos	1) Asignación de asesores	1)								
		2)								

[NOTA]
Se elaborará el mapa de rutas con base en los resultados del estudio de la Etapa 1 (diagnóstico) y Etapa 2 (PP), e incorporando el plan detallado de acción, así como el calendario de ejecución

Para la relación de los trabajos del Estudio de cada etapa así como su flujo, véase el Cuadro-12 “Diagrama de flujo del estudio de la TGEP en Argentina (preliminar)”. Asimismo en el apartado 4-5 “Descripción de la Metodología” se describen todos los pasos que componen las tres etapas indicadas en dicho diagrama de flujo.

Cuadro 12 Diagrama de flujo del estudio de la TGEp en Argentina (preliminar)



4-5 Descripción de la Metodología

A continuación se describen los procedimientos y el contenido de los principales trabajos que componen cada etapa indicados en el Diagrama de Flujo (Cuadro-12).

En cuanto a los métodos concretos de cada trabajo (encuestas, listas de comprobación), se contempla hacer el mejor uso de las herramientas utilizadas actualmente por el INTI, y examinar su efectividad incorporando “mejoras” en el curso del Estudio.

[Etapa 1]: Entre abril y julio de 2009

Elaboración del plan de diagnóstico de la situación actual y del plan estratégico (propuestas) de la difusión de la TGEF

[Preparativos en Japón]

Trabajo 1-1: Recolección y análisis de las informaciones pertinentes

Recopilar datos e informaciones de los documentos e informes preparados por JICA, organismos gubernamentales argentinos, donantes, organizaciones privadas, así como de las páginas Web, y analizar las políticas industriales, estructura industrial, políticas de PyMEs, servicios de los organismos públicos para el fomento del desarrollo de las PyMEs, situación actual de estas empresas, etc. en Argentina.

Trabajo 1-2: Preparación del Informe Inicial (I/I)

Preparar y entregar a JICA el Informe Inicial (I/I) (En este documento se incluirá también las propuestas el plan (preliminar) de ejecución del Proyecto Piloto en la Etapa 2.

[Primera etapa del estudio en Argentina]

Trabajo 1-3: Presentación y logro de consenso del I/I

Presentar y explicar ante los miembros del Comité Directivo (CD), el contenido del I/I, lograr el consenso, y preparar la Minuta de Discusiones plasmando las conclusiones alcanzadas.

Propuesta de
convocatoria del
CD
(Apéndice 1)

Trabajo 1-4: Estudio de las instituciones gubernamentales

Identificar y analizar las diferentes políticas, sistemas y programas de fomento de PyMEs, así como la coordinación estratégica entre los gobiernos central y regionales, con especial énfasis en la situación actual de la red de agencias controlada por la Subsecretaría PyME. También se incluye el análisis del sistema y capacidades de apoyo.

Trabajo 1-5: Diagnóstico y análisis de la situación actual para el refuerzo y difusión de la TGEP (análisis de los recursos de apoyo)

Analizar el sistema y la organización de difusión de la TGEP, así como la situación actual (organización, funciones, etc.) de los actuales y futuros organismos relacionados con la prestación de servicio de difusión de la TGEP en la PyMEs. Dada la importancia de este estudio por constituir la base y fundamento del plan de difusión que será elaborado en la Etapa 3, se realizará un análisis exhaustivo utilizando la matriz de análisis de “recursos de apoyo a PyMEs” según organizaciones (Cuadro 4).

Trabajo 1-6: Análisis de las funciones y de la situación actual del INTI en el refuerzo y difusión de la TGEP

- Rol del INTI que responda a las estructuras industriales específicas del Área del Estudio;
 - posición y rol del INTI en el servicio de refuerzo y difusión de la TGEP;
 - Capacidad y sistema institucional y humano para el refuerzo y difusión de la TGEP;
 - Desafíos del INTI en el refuerzo y difusión de la TGEP (cuello de botella)
- * En particular, con el fin de conocer el nivel técnico de los asesores del INTI en general, se realizará el estudio no solamente del personal técnico perteneciente a los centros participantes en el Proyecto Piloto, sino **también de otros centros, y se estudiará la capacidad y las funciones del oficina de coordinación.**

Trabajo 1-7: Estudio básico sobre las actividades desarrolladas por otros donantes

Investigar sobre las actividades desarrolladas por otros donantes que trabajan actualmente en Argentina (UE, UNIDO, BID, etc.) en búsqueda de aliarse con ellos y lograr sinergia con el presente Estudio.

Trabajo 1-8: Preparación de la lista de las empresas candidatas para el Proyecto Piloto (entre 15 y 20 empresas por cada provincia)

Está contemplado ejecutar un proyecto piloto en la segunda etapa del estudio en Argentina en donde participarán aproximadamente diez empresas por cada provincia. En esta fase, se contempla realizar visitas técnicas preliminares a las empresas candidatas (entre quince y veinte empresas por cada provincia), con el fin de seleccionar las empresas piloto. Con base en los resultados de estas visitas, se elaborará una lista de las empresas candidatas en consulta con las delegaciones regionales y con el Grupo de Trabajo (GT).

Trabajo 1-9: Contratación del servicio de consultoría local

Se analizará la posibilidad y la pertinencia de contratar el servicio de consultoría local para la ejecución del análisis y estudio de los recursos de apoyo (“Trabajo 1-5”), así como el estudio de

las empresas piloto. Esto, con el fin de lograr mayor eficiencia del trabajo, y de conocer la capacidad de los proveedores de servicio privados en Argentina.

Trabajo 1-10: Estudio de la situación actual de las PyMEs en Argentina y sus necesidades de apoyo

Realizar visitas técnicas a las empresas candidatas a participar en el PP (entre quince y veinte por provincia) en las tres provincias (Buenos Aires, Entre Ríos, y Neuquén/Río Negro) con el fin de identificar los desafíos (cuello de botella) relacionados con la TGEP y las necesidades de apoyo por parte de las PyMEs. Acompañarán a estas visitas los asesores de las delegaciones regionales (AMPs ATs), así como el personal nombrado de los organismos relacionados.

* Logísticas de las visitas técnicas

Tal como se plantea en el Cuadro-13, se formarán tres equipos (uno para cada provincia) que visitarán entre quince y veinte empresas cada equipo. Esto, le permitiría al experto de JICA (Jefe del equipo/fomento del desarrollo de PyMEs) recopilar más información complementaria. En cuanto al calendario de trabajos, se contemplan tres semanas para completar todas las visitas técnicas.

Cuadro-13 Propuesta de las Visitas Técnicas a las Empresas (Estudio del perfil empresarial)

Visitas técnicas						
Regiones a ser visitadas	Provincia de Buenos Aires (Entre 15 y 20 empresas)		Provincia de Entre Ríos (Entre 15 y 20 empresas)		Provincias de Neuquén Río Negro (Entre 15 y 20 empresas)	
Expertos responsables*	Planificación de capacitación y sistema de diagnóstico/Asesoría en Planificación de Difusión (1)	Entre 15 y 20 empresas	Sistema de diagnóstico Asesoría en Planificación de Difusión (2)	Entre 15 y 20 empresas	Sistema de diagnóstico Asesoría en Planificación de Difusión (3)	Entre 15 y 20 empresas
	Jefe del equipo fomento del desarrollo de PyMEs (Coordinador)	Aprox. cinco empresas de las seleccionadas arriba	Jefe del equipo fomento del desarrollo de PyMEs (Coordinador)	Aprox. cinco empresas de las seleccionadas arriba	Jefe del equipo fomento del desarrollo de PyMEs (Coordinador)	Aprox. cinco empresas de las seleccionadas arriba
Número de días efectivos	Aprox. 15 días		Aprox. 15 días		Aprox. 15 días	

* El Jefe del Equipo acompañará en la medida de lo posible a las visitas técnicas (tentativamente, se propone visitar más de cinco empresas por provincia)

Trabajo 1-11: Elaboración del borrador del plan (propuestas) para la difusión efectiva de la TGEP

Elaborar el borrador del plan efectivo de difusión (propuestas) de la TGEP con base en los resultados del estudio analítico de la situación actual terminado hasta "Trabajo 1-10".

En particular, el plan de desarrollo de recursos humanos no se dirigirá solamente a los asesores en mejora de productividad (AMPs), capacitadores, sino también de los coordinadores que

desempeñan un rol central en el mencionado plan de difusión, considerando la importancia de formar y reclutar estos coordinadores.

Trabajo 1-12: Preparación del plan de ejecución del Proyecto Piloto

Elaborar el plan de ejecución del Proyecto Piloto para validar las “propuestas” planteadas en el Trabajo 1-11. Para la ejecución del PP se elaborará previamente la MDP (preliminar), que es una herramienta que facilita el seguimiento, evaluación y retroalimentación permanente, y así revisar detalladamente la efectividad de las propuestas.

Trabajo 1-13: Selección de las empresas piloto

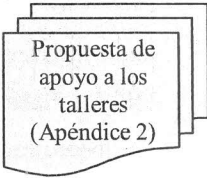
Evaluar y analizar las empresas candidatas a participar en el PP con base en los resultados de diagnóstico rápido de PyMEs (Trabajo 1-10), para seleccionar finalmente las empresas piloto tomando en cuenta la disponibilidad de los recursos humanos en las delegaciones regionales y en los organismos relacionados. Para su selección, se convocará el CD para agotar discusiones y lograr plena concertación de los miembros.

Trabajo 1-14: Preparación del Informe de Avance (I/A)

Preparar el Informe de Avance resumiendo la situación actual analizada en la primera etapa del estudio en Argentina, así como el plan de difusión efectiva (propuestas) de la difusión de la TGEP concertado en el CD, incluyendo el plan de ejecución del PP.

Trabajo 1-15: Apoyo a la organización de los talleres de arranque (Kick Off)

Asistir en la organización del taller de arranque (Kick Off), en el que se dará a conocer los desafíos identificados en la difusión de la TGEP en Argentina, según los resultados de los estudios realizados hasta aquí, así como el contenido del plan de ejecución del PP a iniciarse en la Etapa 2 (segunda etapa del estudio en Argentina).



Propuesta de apoyo a los talleres (Apéndice 2)

[Primera etapa del estudio en Japón]

Trabajo 1-16: Organización de los resultados de diagnóstico de la situación actual y preparativos del Proyecto Piloto

Con base en los resultados de la primera etapa del estudio en Argentina, realizar los preparativos necesarios para el PP a iniciarse en la Etapa 2. Considerando que es limitado el tiempo disponible en esta etapa (aproximadamente 4 meses), se organizarán las diferentes informaciones pertinentes y se diseñará un calendario detallado de trabajos a fin de asegurar mayor efectividad y eficiencia en el estudio de validación.

Etapa 2]: Entre agosto y diciembre de 2009

Ejecución del Proyecto Piloto (plan preliminar de difusión = validación de las propuestas)

[Segunda etapa del estudio en Argentina]

Trabajo 2-1: Presentación y discusiones sobre el Informe de Avance (I/A)

Explicar el contenido del Informe de Avance (I/A) elaborado y entregado al finalizar la primera etapa de estudio en Argentina. Si de las discusiones que se sostengan con la contraparte argentina (CD), se considere necesario modificar o corregir las informaciones del I/A, así como en los lineamientos del estudio, entre otros aspectos, se dejará constancia en la Minuta de Discusiones.

Trabajo 2-2: Ejecución del Proyecto Piloto

Ejecutar el Proyecto Piloto para validar el Plan de Difusión (preliminar) = propuestas

Propuesta 1): Organización y sistema ideal del INTI (sistema y capacidad de ejecución)

Propuesta 2): Procedimientos para la expansión a otras regiones

Propuesta 3): Asignación ideal de los recursos humanos
(Construcción del sistema de certificación)

Trabajo 2-3: Análisis de la evaluación intermedia del Proyecto Piloto y estudio complementario

Corregir el plan preliminar de difusión (propuestas) mediante la verificación de los resultados del Proyecto Piloto (revisión de la organización, funciones y sistema de capacitación del INTI, posibilidad de cogestión con las delegaciones regionales y con otras organizaciones diferentes al INTI, empresas, etc. efectividad del sistema público de asesores, etc.), organizando y analizando las lecciones y hechos encontrados de los resultados del análisis del PP. Se realizará un estudio complementario, si es necesario.

Trabajo 2-4: Preparación del Informe Intermedio (I/Int.)

Preparar el Informe Intermedio (I/Int.) resumiendo los resultados del estudio realizado hasta aquí, así como el avance en el proceso de validación del “plan preliminar de difusión = propuestas”. Este informe será sometido a una discusión con las autoridades argentinas. Las conclusiones alcanzadas serán plasmadas en la Minuta de Discusiones.

Trabajo 2-5: Apoyo en la organización de talleres de información sobre los resultados del Proyecto Piloto

Organizar los talleres para informar los resultados del PP. Se dará a conocer ampliamente a las PyMEs, asociaciones industriales y a otros organismos proveedores de asistencia sobre el

impacto del servicio de difusión de la TGEP por el INTI y otros organismos relacionados, así como la importancia de dicho sistema.

[Etapa 3]: Entre enero y marzo de 2010

Elaboración del Plan Integral de la difusión efectiva de la TGEP y recomendaciones sobre el plan de acción concreta.

[Segunda etapa del estudio en Japón]

Trabajo 3-1: Apoyo a la recepción de becarios en Japón

En el caso de que la JICA vaya a recibir al personal técnico de la contraparte argentina al programa de capacitación en Japón, el Equipo de Estudio cooperará en la elaboración del currículo, consultas a las posibles organizaciones receptoras y en otros aspectos para facilitar dicha capacitación.

Trabajo 3-2: Elaboración del Plan Integral de difusión de TGEP y recomendaciones de plan de acción concreto

Elaborar el plan integral de difusión de la TGEP (incluyendo los planes específicos de acción, mapa de rutas que incluye también el calendario de ejecución), con base en los resultados del diagnóstico de la situación actual, así como de la validación del plan preliminar de difusión (Propuestas).

- (1) Elaboración del plan de organización y sistema del INTI
 - Construcción de los criterios y del sistema de evaluación de los asesores en TGEP
 - Construcción del programa de capacitación y recapitación sistemática de los asesores en TGEP
 - Normalización del sistema de capacitación y recapitación de asesores en TGEP y mejoramiento de currículos
 - Construcción de la organización, sistema y funciones de la sede central del INTI y de las delegaciones regionales para la difusión de la TGEP
 - Planificación a corto y mediano plazo para el empoderamiento institucional y humano del INTI para la difusión de de la TGEP
 - * Dotación de las funciones indispensables para difundir sistemáticamente las técnicas de gestión como organismo proveedor de asesoría a las PyMEs
 - Construcción del mecanismo de acumulación y de información compartida de los casos de difusión de la TGEP (servicios de diagnóstico y asesoría)
- (2) Elaboración del plan de expansión hacia otras regiones
 - Requisitos institucionales y humanos de los organismos relacionados en cada provincia
 - Construcción del modelo de coordinación efectivo de cogestión con los organismos relacionados
 - Elaboración del plan concreto sobre la cogestión con los organismos relacionados (asignación y capacitación de los recursos humanos, actividades, presupuesto, etc.)
- (3) Elaboración del plan de asignación de recursos humanos
 - Aspectos que deben ser considerados para ampliar el actual sistema de evaluación de asesores al sistema de certificación de los asesores en TGEP del INTI
 - Otros aspectos que deben ser considerados en relación con la asignación de los asesores en TGEP para el fomento del desarrollo de las PyMEs

Trabajo 3-3: Preparación del borrador del Informe Final (BI/F)

Preparar el borrador del Informe Final y lograr el consenso entre los principales actores japoneses, y al mismo tiempo, incorporar correcciones que sean necesarias en consulta con JICA.

[Tercera etapa del estudio en Argentina]

Trabajo 3-4: Presentación del borrador del Informe Final (BI/F)

Realizar la presentación del contenido del borrador del Informe Final (BI/F) ante los miembros del CD, y escuchar las observaciones sobre los aspectos que deban ser corregidos. Las conclusiones alcanzadas serán plasmadas en la Minuta de Discusiones.

Trabajo 3-5: Apoyo a la organización de los talleres

Divulgar ampliamente el contenido del borrador del Informe Final a las PyMEs y a los organismos proveedores de asistencia de Argentina, y lograr una conciencia compartida sobre la importancia del Plan de Difusión elaborado entre los principales actores sociales.

[Tercera etapa del estudio en Japón]

Trabajo 3-6: Preparación del Informe Final (I/F)

Realizar las correcciones necesarias al borrador del Informe Final con base en las observaciones expresadas por las autoridades argentinas y completar el Informe Final (I/F).

5. Integración del Equipo de Estudio Y Principales Funciones de los Miembros

A continuación se presenta la lista de los integrantes del Equipo de Estudio y sus respectivas especialidades.

Tsuyoshi KIKUCHI : Jefe del Estudio Fomento del Desarrollo de las PyMEs

Seiji SUGIMOTO : Planificación de la Capacitación y Sistema de Evaluación Asesoría en Planificación de Difusión (1)

Masahiro HAMANO : Asesoría en Planificación de Difusión (2)

Hideo SONODA : Asesoría en Planificación de Difusión (3)

Shuichi TAKANO : Coordinador Gestión de Proyecto Piloto

Cuadro-14 División de responsabilidades de los Miembros del Equipo de Estudio

Nombre	Especialidades	Descripción
Tsuyoshi KIKUCHI	Jefe del Equipo Fomento del Desarrollo de las PyMEs	<ul style="list-style-type: none"> - Coordinación y dirección general del Estudio - Apoyo a la elaboración de los lineamientos básicos de talleres y del Proyecto Piloto - Coordinación y alianza estratégica con las diferentes instituciones y organismos, Comité Directivo y el GT - Elaboración del plan general del Estudio - Preparación, presentación y discusión de los informes (I/I, I/A, I/Int., B/I/F, I/F) - Recolección y análisis de informaciones y datos disponibles, y a través de las visitas técnicas (políticas, necesidades de coordinar acciones con otros donantes, etc.) - Elaboración del plan preliminar de difusión con base en el análisis de los datos del PP - Dirección del estudio y apoyo al organismo ejecutor para la elaboración del Plan Integral de Difusión (plan de acción y el mapa de rutas)
Seiji SUGIMOTO	Plan de capacitación y sistema de diagnóstico Asesoría en Planificación de Difusión (1)	<ul style="list-style-type: none"> - Subjefe del Estudio y asistencia en la dirección del Estudio - Recolección y análisis de informaciones y datos disponibles, y a través de las visitas técnicas (estudio de las necesidades de las PyMEs, necesidades de apoyo de otros organismos proveedores de asistencia, etc.) - Elaboración de los lineamientos básicos de talleres y del Proyecto Piloto - ejecución y evaluación del Proyecto Piloto (capacitación, diagnóstico empresarial, implementación experimental del sistema de certificación) - Análisis de los resultados del Proyecto Piloto y recomendación y retroalimentación de dichos resultados en el plan de difusión - Redacción de los informes, en los capítulos que corresponden a su especialidad
Masahiro HAMANO	Asesoría en Planificación de Difusión (2)	<ul style="list-style-type: none"> - Subjefe del Estudio y asistencia en la dirección del Estudio - Recolección y análisis de informaciones y datos disponibles, y a través de las visitas técnicas (estudio de las necesidades de las PyMEs, necesidades de apoyo de otros organismos proveedores de asistencia, etc.) - Apoyo a la elaboración de los lineamientos básicos de talleres y del Proyecto Piloto - Ejecución y evaluación del Proyecto Piloto (capacitación, diagnóstico empresarial, implementación experimental del sistema de certificación) - Análisis de los resultados del Proyecto Piloto y recomendación y retroalimentación de dichos resultados en el plan de difusión - Redacción de los informes, en los capítulos que corresponden a su especialidad
Hideo SONODA	Asesoría en Planificación de Difusión (3)	<ul style="list-style-type: none"> - Subjefe del Estudio y asistencia en la dirección del Estudio - Recolección y análisis de informaciones y datos disponibles, y a través de las visitas técnicas (estudio de las necesidades de las PyMEs, necesidades de apoyo de otros organismos proveedores de asistencia, etc.) - Apoyo a la elaboración de los lineamientos básicos de talleres y del Proyecto Piloto - ejecución y evaluación del Proyecto Piloto (capacitación, diagnóstico empresarial, implementación experimental del sistema de certificación) - Análisis de los resultados del Proyecto Piloto y recomendación y retroalimentación de dichos resultados en el plan de difusión - Redacción de los informes, en los capítulos que corresponden a su especialidad
Shuichi TAKANO	Operación y gestión del Proyecto Piloto Coordinador	<ul style="list-style-type: none"> - Gestión de informaciones y apoyo a la preparación de informes - Logística general y apoyo a la recolección de informaciones - Operación y gestión del Proyecto Piloto - Gestiones contables

6. Tipos y Número de Copias de los Informes a ser Preparados y Entregados

A continuación se presenta la lista de informes a ser elaborados y entregados en el presente Estudio.

Cuadro-15 Lista de informes del Estudio

	Informes	Fecha de entrega	Idioma y copias	A entregarse a:	
				Argentina	JICA
1	Informe Inicial	A finales de abril de 2009	Inglés /30 copias	20	10
			Español /30 copias	20	10
			Japonés /10 copias	-	10
2	Informe de Avance	A mediados de julio de 2009	Inglés /30 copias	20	10
			Español /30 copias	20	10
			Japonés /10 copias	-	10
3	Informe Intermedio	A finales de noviembre de 2009	Inglés /30 copias	20	10
			Español /30 copias	20	10
			Japonés /10 copias	-	10
4	Borrador del Informe Final (Informe principal y Resumen Ejecutivo)	A principios de febrero de 2010	Inglés /30 copias	20	10
			Español /30 copias	20	10
			Japonés /10 copias	-	10
5	Informe Final (Informe principal y Resumen Ejecutivo)	A principios de marzo de 2010	Inglés /30 copias	20	10
			Español /30 copias	20	10
			Japonés /10 copias	-	10

Nota) Las fechas exactas de entrega serán determinadas en consulta con los principales actores.

7. Solicitud de Cooperación a la Contraparte Argentina ¹⁾

- (1) El Gobierno de Argentina otorgará las siguientes facilidades necesarias con el fin de agilizar el desarrollo del presente Estudio.
 - 1) Permitir a los miembros del Equipo para entrar, salir y permanecer en Argentina durante el período de ejecución del Proyecto, y eximir del requerimiento de registro de extranjería y del pago por los servicios consulares;
 - 2) eximir a los miembros del Equipo del pago de impuestos sobre la renta y gastos de cualquier tipo de impuestos en relación con cualquier remuneración o subsidios pagados a los miembros del Equipo por sus servicios prestados en relación con la ejecución del Estudio;
 - 3) proporcionar las facilidades necesarias al Equipo para el envío de remesas, así como la utilización de los fondos introducidos a Argentina del Japón en relación con la ejecución del Estudio;
- (2) El Gobierno de Argentina asumirá los reclamos en contra de los miembros del Equipo que puedan suscitar durante el curso del Estudio, o en relación con el desempeño de sus funciones en la ejecución del Estudio, excepto cuando dichos reclamos se deriven de la negligencia o mala conducta por parte de los miembros del Equipo de JICA.
- (3) El Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI) deberá actuar como organismo de contraparte para el Equipo de Estudio y como organismo coordinador con otras organizaciones relacionados para agilizar el desarrollo del Estudio en representación del Gobierno de Argentina.
- (4) El Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI) proporcionará el apoyo al Equipo de Estudio en los siguientes aspectos y a sus propias expensas.
 - 1) Información y medidas de seguridad para asegurar la integridad del Equipo de Estudio;
 - 2) información y apoyo en la obtención del servicio médico;
 - 3) datos e informaciones disponibles relacionadas con el Estudio (incluyendo mapas, fotografías, etc.)
 - 4) nombramiento del personal de contraparte, quien acompañará a las visitas que realicen los miembros del Equipo de Estudio, según sea necesario;
 - 5) espacio cómodo para oficina y equipos y útiles de oficina; y
 - 6) credenciales y certificados de identidad

1) Del apartado "Understanding of the Government of Argentina" del Alcance de Trabajos suscrito el 16 de septiembre de 2008

8. Otros Tópicos

JICA y el INTI se consultarán mutuamente cualquier tópico que puedan suscitar del o en relación con el Estudio.

APÉNDICES

Apéndice 1: Convocatoria del Comité Directivo (CD) (Propuesta)

Se propone convocar oportunamente el Comité Directivo (CD) se procurará lograr permanentemente el consenso de los principales actores sobre los aspectos cruciales del presente Estudio. Los miembros del CD, fechas de convocatoria y los principales objetivos son, tentativamente, los siguientes.

[Miembros del CD]

Argentina : Presidente del INTI Gerente del Programa de Ensayos y Asistencia Técnica, Coordinador de la red de apoyo al mejoramiento de productividad del INTI Director del Centro de Extensión y Desarrollo, directores de las delegaciones regionales (definición del NODO)

Japón : Oficina de JICA en Argentina y equipo consultor de JICA

		Fechas	Objetivos principales aspectos a ser discutidos
Etapa 1	Primera sesión del CD	Abril de 2009	- Discusión, análisis y concertación sobre el Informe Inicial (I/I)
	Segunda sesión del CD	Julio de 2009	- Definición del "plan preliminar de difusión" - Definición de la propuesta del Plan de Ejecución del Proyecto Piloto (se incluyen la definición de los criterios de selección de las empresas piloto, selección de las empresas piloto, etc.) - Discusión y concertación de los procedimientos de organización del primer taller
Etapa 2	Tercera sesión del CD	Agosto de 2009	- Discusión, análisis y concertación sobre el Informe de Avance (I/A)
	Cuarta sesión del CD	Diciembre de 2009	- Discusión, análisis y concertación sobre el Informe Intermedio (I/Int.) (Informe sobre los resultados del análisis de propuestas y evaluación del PP) - Discusión y concertación de los procedimientos de organización del segundo taller
Etapa 3	Quinta sesión del CD	Febrero de 2010	- Discusión, análisis y concertación sobre el borrador del Informe Final (BI/F) (discusión sobre el plan concreto de acción y del mapa de rutas) - Discusión y concertación de los procedimientos de organización del tercer taller

Apéndice 2: Apoyo a la organización de talleres (Propuesta)

Se propone apoyar a la contraparte argentina en la organización de los talleres. Tentativamente, se ha definido los objetivos, principales temas y participantes de la siguiente manera. Esta propuesta queda sujeto a modificarse después de agotar las discusiones con el INTI.

Primer taller: Arranque del “Estudio sobre el Plan de Extensión de las TGEP” (Propuesta)	
Fecha:	Etapas 1 (tentativamente, alrededor de julio de 2009)
Lugar:	Buenos Aires (medio día p.m.)
Objetivo principal:	Dar a conocer los objetivos y las acciones propuestas del presente Estudio
Temas:	<ol style="list-style-type: none">1) Explicación de los objetivos y de las acciones propuestas del presente Estudio2) Desafíos de las políticas de apoyo a PyMEs y las necesidades de apoyo por parte de estas (Expertos de JICA)
Participantes:	Miembros del CD, contraparte, Subsecretaría PyME, funcionarios provinciales, agencias provinciales, proveedores privados del SDE, otros donantes, PyMEs, instituciones universitarias de asistencia a PyMEs, etc. (Aprox. 150 personas)

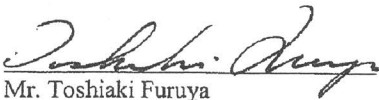
Segundo taller: Informe de los resultados del Proyecto Piloto (Propuesta)	
Fecha:	Etapas 2 (tentativamente, alrededor de diciembre de 2009)
Lugar:	Buenos Aires (medio día p.m.)
Objetivo principal:	Presentar los resultados del Proyecto Piloto ante las PyMEs y los organismos proveedores de asistencia.
Temas:	<ol style="list-style-type: none">1) Informar los casos del éxito del PP (por las empresas piloto)2) Informar la efectividad del sistema de extensión de las “TGEP” por el INTI y otros organismos relacionados, así como la importancia de dicho sistema.
Participantes:	Miembros del CD, Subsecretaría PyME, funcionarios provinciales, agencias provinciales, proveedores privados del SDE, otros donantes, PyMEs, instituciones universitarias de asistencia a PyMEs, etc. (Aprox. 150 personas)

Tercer taller: Informe final de los resultados del estudio taller que se organizará al finalizar el Estudio (Propuesta)	
Fecha:	Etapas 3 (tentativamente, alrededor de febrero de 2010)
Lugar:	Buenos Aires (medio día p.m.)
Objetivo principal:	Dar a conocer ampliamente el contenido del Borrador del Informe Final a las PyMEs argentinas, y a los distintos organismos proveedores de asistencia con el fin de compartir la importancia del Plan de Difusión elaborado entre los principales actores.
Temas:	<ol style="list-style-type: none">1) Informe del Plan Integral para la difusión de las “TGEP”2) Compartir el plan de acción concreto y el mapa de rutas para la extensión
Participantes:	miembros del CD, Subsecretaría PyME, funcionarios provinciales, agencias provinciales, proveedores privados del SDE, Otros donantes, PyMEs, instituciones universitarias de asistencia a PyMEs, etc. (Aprox. 150 personas)

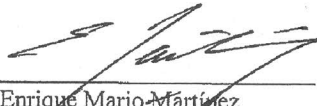
Apéndice 3: Alcance de Trabajos (A/T)

SCOPE OF WORK
FOR
THE STUDY
ON
THE DIFFUSION PLAN FOR THE BUSINESS AND PRODUCTION
MANAGEMENT TECHNOLOGY FOR SMALL AND MEDIUM
ENTERPRISES
IN
THE ARGENTINE REPUBLIC
AGREED UPON BETWEEN
NATIONAL INSTITUTE OF INDUSTRIAL TECHNOLOGY
AND
JAPAN INTERNATIONAL COOPERATION AGENCY

Buenos Aires, September 16th, 2008



Mr. Toshiaki Furuya
Resident Representant
JICA Argentine Office
Japan International Cooperation Agency
(JICA)



Mr. Enrique Mario Martínez
President
National Institute of Industrial Technology
(INTI)
Argentine Republic

I. INTRODUCTION

In response to the request of the Government of the Argentine Republic (hereinafter referred to as "Argentina"), the Government of Japan decided to conduct the Study on the Diffusion Plan for the Business and Production Management Technology for Small and Medium Enterprises in the Argentine Republic (former request title: the Study for the Improvement of the Soft Technology Diffusion in the Argentine Republic), hereinafter referred to as "the Study", in accordance with the relevant laws and regulations in force in Japan.

Accordingly, the Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as "JICA"), the official agency responsible for the implementation of the technical cooperation programs of the Government of Japan, will undertake the Study in close cooperation with authorities concerned of the Government of Argentina.

The present document sets forth the Scope of Work with regard to the Study. In case of any differences in interpretation between English and Spanish version, the English one shall prevail.

II. OBJECTIVE OF THE STUDY

The objective of the Study is to formulate and recommend the strategic diffusion plan for the business and production management technology in order to improve the competitiveness of Small and Medium Enterprises (hereinafter referred to as "SME") in Argentina.

III. STUDY AREA

The Study covers all the provinces of Argentina and the pilot project shall be carried out in the Provinces of Neuquen/Rio Negro, Entre Rios and Buenos Aires.

IV. SCOPE OF THE STUDY

In order to achieve the objective mentioned above, the Scope of Work for the Study shall cover the following items:

1. Current status of SME and diffusion of the business and production management technology in Argentina
 - (1) Current status of SME and Government policy for SME development in Argentina
 - (a) Review of the results of the Study on Revitalization of SME in Argentina
 - (b) Current situation and problems (bottleneck) of SME in the context of competitiveness and productivity in Argentina
 - (c) Government policy and administrative structure for SME development in Argentina
 - (d) Needs for SME development in Argentina
 - (2) Current status of the diffusion and development of the business and production management technology for SME development in Argentina
 - (a) Review of the implementation of the SME support programs in the business and production management technology area in Argentina
 - (b) System and organizations of the diffusion and development of the business and production management technology area in Argentina

- (c) Current situation of organizations and private companies (public/private organizations and companies including BDS providers) engaged in the diffusion and development of the business and production management technology for SME in Argentina
- (3) Current status and role of the National Institute of Industrial Technology (hereinafter referred to as "INTI") for the diffusion and development of the business and production management technology in Argentina
 - (a) Role of INTI based upon the characteristic of industrial structure of provinces in Argentina
 - (b) Position and role of INTI for the diffusion and development of the business and production management technology
 - (c) Organizational and operational system on INTI for the diffusion and development of the business and production management technology (information sharing, personnel interchange, collaborative interaction, etc.)
 - (d) Current problems (bottleneck) of INTI for diffusing the business and production management technology
- 2. Development of the comprehensive plan for the effective diffusion of the business and production management technology
 - (1) Elaboration on the proposal of the organization, system and implementation plan
 - (a) Formulation of evaluation criteria and system for Productivity Improvement Advisor (hereinafter referred to as "AMP")
 - (b) Formulation of systematic training for AMP
 - (c) Consideration on the organization, system and functions of INTI Head Office and INTI local centers for the diffusion of the business and production management technology
 - (d) Development of short- and medium term plan on organizational and human resource development for the diffusion of the business and production management technology
 - (e) Collection of the cases and formulation of information sharing mechanism of the diffusion of the business and production management technology
 - (2) Development of implementation plan of the diffusion of the business and production management technology in the provinces in Argentina
 - (a) Consideration on the necessary criteria of the organization and human resource in the public/private institutions and companies to cooperate with
 - (b) Development of detailed plan (allocation of the personnel, training, activity and budget) for collaboration of institutions and companies to cooperate with
 - (3) Development of the utilization plan of human resources
 - (a) Points of concern when upgrading the evaluation system to the certification system of AMP
 - (b) Points of other concern for utilization of AMP for SME development
 - (4) Implementation of the pilot project for the purpose of establishing the diffusion system the business and production management technology for SME development in Argentina
- 3. Recommendations and proposals of action plan for the formulation of the comprehensive diffusion system of the business and production management technology for SME development in Argentina
 - (1) Recommendations and proposals on the formulation of a comprehensive diffusion system of the business and production management technology
 - (2) Development of a detailed action plan based upon the recommendations and proposals as mentioned above

V. SCHEDULE OF THE STUDY

The Study will be carried out in accordance with the tentative schedule as attached in the Appendix. The schedule is tentative and subject to modification when both parties agree upon any necessity that may arise during the course of the Study.

VI. REPORTS

JICA shall prepare and submit following reports in both English and Spanish to the Government of Argentina.

1. Inception Report:

Twenty (20) copies will be submitted at the commencement of the first work period in Argentina. This report will contain the schedule and methodology of the Study.

2. Progress Report:

Twenty (20) copies will be submitted four (4) months after the commencement of the Study. This report will summarize the findings of the first work period in Argentina.

3. Interim Report:

Twenty (20) copies will be submitted ten (10) months after the commencement of the Study. This report will summarize the findings of the second work period in Argentina.

4. Draft Final Report:

Twenty (20) copies will be submitted at the end of the last work period in Argentina. The Government of Argentina shall submit its comments within one (1) month after the receipt of the Draft Final Report.

5. Final Report:

Twenty (20) copies will be submitted within one (1) month after the receipt of the comments on the Draft Final Report.

VII. UNDERTAKINGS OF THE GOVERNMENT OF ARGENTINA

The Government of Argentina shall accord privileges, exemptions, and other benefits to the JICA Study Team (hereinafter referred to as "the Team"), in accordance with the Agreement on Technical Cooperation between the Government of Japan and the Government of Argentina signed in Tokyo on October 11, 1979.

1. To facilitate the smooth implementation of the Study, the Government of Argentina shall take the following necessary measures;

- (1) To permit the members of the Team to enter, leave and sojourn in Argentina for the duration of their assignments therein and exempt them from foreign registration requirements and consular fees
 - (2) To exempt the members of the Team from income tax and charges of any kind imposed on or in connection with any emoluments or allowances paid to the members of the Team for their services in connection with the implementation of the Study
 - (3) To provide necessary facilities to the Team for the remittance as well as utilization of the funds introduced into Argentina from Japan in connection with the implementation of the study
2. The Government of Argentina shall bear claims, if any arises, against the members of the Team resulting from, occurring in the course of, or otherwise connected with, the discharge of their duties in the implementation of the Study, except when such claims arise from gross negligence or willful misconduct on the part of the members of the Team.
3. INTI shall act as the counterpart agency to the Team and also as the coordinating body with other relevant organizations for the smooth implementation of the Study, on behalf of the Government of Argentina.
4. INTI shall, at its own expense, provide the Team with the following, in cooperation with other organizations concerned;
- (1) Security-related information on as well as measures to ensure the safety of the Team
 - (2) Information and support in obtaining medical service
 - (3) Available data and information related to the Study
 - (4) Counterpart personnel
 - (5) Suitable office space with necessary office equipment and facilities
 - (6) Credentials or identification cards

VIII. OTHERS

JICA and INTI shall consult with each other in respect of any matter that may arise from or in connection with the Study.



