



Proyecto de Mejoramiento de la Gestión Empresarial de Empresas EPS y PyME del sector construcción



CONTENIDO DEL PROYECTO

I.- Resumen

II.- Antecedentes y Justificación

III.- Objetivos del Proyecto

IV.- Componentes del Proyecto:

1. Fondo de Financiamiento

2. Diseño Metodológico y Formación de Consultores

3. Aplicación de la Metodología de Diagnóstico y Mejoramiento de Gestión

4. Promoción y sensibilización

V.- Participantes y Organizaciones Aliadas

VI.- Cronograma de Actividades

VII.- Presupuesto

VIII.- Descripción de la Institución Beneficiaria

XI.- Anexos



I: Resumen:

La Cámara Venezolana de la Construcción, (CVC), a través de la Dirección de Petróleo y Energía adelanta este importante Proyecto de Mejoramiento de la Gestión Empresarial para empresas de producción social (EPS) y pequeñas y medianas empresas (PyMES) del sector, y particularmente dirigido a todas aquellas empresas que desarrollan y ejecutan proyectos dentro del sector construcción, en las actividades de petróleo y energía, así como vivienda, desarrollo inmobiliario e infraestructura.

Está diseñado a la medida del sector construcción, cuyos ejes son la Ciencia, la Tecnología y la Innovación, teniendo como objetivos: el de promover el desarrollo de la aplicación de una metodología de mejoramiento en la gestión empresarial de ese tipo de empresas ayudándolas a diagnosticarles las principales fortalezas, oportunidades de mejora, la formulación de un Plan de Mejoramiento, estructurado en acciones inmediatas, a corto, mediano y largo plazo, y apoyarlas en la implementación de las acciones.

Artículo de la Ley donde está enmarcado el Proyecto:

Artículo 42, numeral 8 literal a): Financiamiento a proyectos de investigación y desarrollo de carácter individual o realizado con participación de Universidades o Centros de Investigación y Desarrollo a través de convenios o contratos.

Dado lo anterior, el proyecto contempla la creación de un Fondo de Financiamiento, cuyos recursos provienen de los aportes de las grandes empresas del sector, que desean contribuir al desarrollo de EPS y PyMES. Con los recursos de este Fondo, se financiarán cada una de las actividades contempladas en este proyecto.

Es propicio destacar, que al estar inscrita la CVC en carácter de beneficiaria ante el ONCTI, las empresas pueden realizar los aportes y/o inversiones realizados a ese Fondo, en su declaración de aportes e inversiones al Observatorio Nacional de Ciencia y Tecnología, (ONCTI).

No es menos importante señalar, que el proyecto también cumple con el mismo artículo 42 de la ley en su numeral 4, *“Inversión en proyectos de innovación relacionados con las actividades de la empresa, que involucren la obtención de nuevos conocimientos o tecnologías en el país, con participación nacional en los derechos de propiedad intelectual, entre otras”*, y en sus literales, a, b, c, d y e:

- a) Sustitución de materias primas o componentes para disminuir importaciones o dependencia tecnológica.
- b) Creación de redes de cooperación productivas con empresas nacionales.
- c) Utilización de nuevas tecnologías para incrementar calidad productiva de las empresas.



- d) Participación Investigación y Desarrollo de las universidades y centros país en la introducción de nuevos procesos tecnológicos, esquemas gerenciales y organizativos, obtención de nuevos productos o de procedimientos, exploración de nuevos mercados y en general procesos de innovación en el ámbito de las actividades y fines de las empresas, con miras a mejorar su competitividad y calidad productiva.**
- e) Formación del talento humano en normativa, técnicas, procesos y procedimientos de calidad, relativos a las empresas nacionales.**

Para una mejor comprensión de la naturaleza y contenido del Proyecto, el documento se ha estructurado en Capítulos que incluyen: Antecedentes y Justificación, Objetivos, Componentes del Proyecto, Presupuesto, Instituciones Aliadas, finalizando con un cronograma de ejecución a dos años.

II: Antecedentes y Justificación:

Los antecedentes del Programa se remontan al Programa de Asistencia Integral de la Pequeña y Mediana Empresa, PAIPYME PARD, iniciativa conjunta de la Alianza Empresarial Petrolera y PDVSA, el cual basaba su misión en propiciar el desarrollo productivo de las empresas proveedoras de bienes y servicios a la industria petrolera nacional. El programa estaba orientado a compañías con alto potencial de mejoras en sistemas de calidad y de gestión, gerencia, planificación, programación y control de producción, distribución en planta y almacenamiento, investigación y desarrollo, mantenimiento y suministro y manejo de materiales.

Así mismo este Programa se apoyó en el “Programa de Asistencia bajo Régimen de Desempeño (PARD)”, desarrollado por PDVSA para sus empresas proveedoras.

Con la aplicación del PAIPYME-PARD se determinó principalmente que las empresas deben mejorar en áreas prioritarias, tales como: tecnologías, Seguridad, Higiene y Ambiente (SHA), mantenimiento y costos, entre otras áreas de interés para el sector.

En muchos países en desarrollo, la Pequeña y Mediana Empresa ha contribuido significativamente con su crecimiento económico, evidenciado en su papel sobre la aceleración del ritmo de industrialización, en la promoción al espíritu empresarial, en la absorción de tecnologías y en la producción de bienes para la exportación, particularmente productos manufacturados con alto valor agregado, lo cual ha incrementado las ganancias en divisas.

Existe una variedad de factores que actuando al unísono, elevan el potencial que tiene la PyME como catalizador e impulsor del crecimiento económico, creando mayores oportunidades de empleo, haciendo un mayor uso de las materias primas locales, dado que requieren de un uso menos intensivo de capital y su escala le



permite aumentar la flexibilidad de la producción, lo que se traduce en poder dar respuestas rápidas a las oportunidades del mercado.

Por otra parte, han desarrollado exitosamente relaciones contractuales como proveedoras de plantas industriales de gran escala.

Igualmente, se le reconoce a la PyME un papel decisivo en las economías como fuente de crecimiento y particularmente en el empleo de trabajadores en el sector manufacturero.

Basado en ello, la CVC tiene el reto fundamental de cambiar los paradigmas de EPS y PyMES, convertirlas en un sector dinamizador de la economía, con altos niveles de productividad y articularlo a la red empresarial venezolana.

Este programa comprende la asistencia integral para EPS y PyMES, bajo el desarrollo de diagnóstico de las fortalezas, debilidades y causas raíces, en áreas detectadas, como críticas dentro de la empresa, para luego implementar los planes de mejoras, incorporando nociones de productividad y competitividad.

El Programa de Mejoramiento de la Gestión Empresarial para EPS y PyMES del sector construcción, está dirigido a todas las empresas que desarrollan y ejecutan proyectos, dentro del sector construcción, en las actividades de petróleo y energía, así como vivienda, desarrollo inmobiliario e infraestructura.

III: Objetivos de la propuesta:

- 1. Crear un Fondo, cuyo dimensionamiento tome en cuenta el aporte de grandes empresas y que con sus recursos se financie todas las actividades previstas del proyecto.**
- 2. Promoción y sensibilizar al menos a 50 grandes empresas y a unas 200 EPS y PyME , a nivel nacional, de las bondades y beneficios de ser partícipes de este Proyecto.**
- 3. Diseñar del contenido requerido para el dictado de Talleres, cuyo objeto sea la transferencia metodológica de la herramienta de mejoramiento de gestión.**
- 4. Formar al menos a 40 consultores, que serán los facilitadores de la aplicación de la metodología a EPS y PyME.**
- 5. Elaborar e implementar un plan de visitas, a los capítulos regionales de la CVC, para la captación de EPS y PyME que requieren de la asistencia técnica, contemplada en el Proyecto.**



6. **Elaborar de un Manual Operativo del Proyecto, que establezca las normas de funcionamiento, tanto en aspectos administrativo, como del cumplimiento de los objetivos del Proyecto.**
7. **Preparar material para ser utilizados en los Talleres de Formación de Consultores.**
8. **Asistencia técnica para la mejora de la gestión empresarial de 40 EPS y 40 PyMES, en total 80 proyecto piloto, de empresas del sector construcción.**
9. **Adecuaciones de las metodologías aplicadas de acuerdo a las lecciones aprendidas para el mejoramiento de la gestión empresarial de la EPS y PyMES del sector construcción.**
10. **Incrementar la cualificación de las PyME y EPS partícipes del Proyecto, mediante la asistencia técnica, a fin de hacerlas financieramente atractivas a organismos o instituciones financieras.**

Formular conclusiones y lecciones sobre los aspectos aplicables e impactables del Modelo, con las correspondientes recomendaciones que orienten los ajustes necesarios a efectuar, a fin de desarrollar un modelo replicable a mayor escala, en una fase posterior.

IV: Componentes del Proyecto:

1. Fondo de Financiamiento:

El proyecto contempla la creación de un Fondo, con el objetivo de financiar cada una de las actividades contempladas en el proyecto.

Esos recursos provendrán de los aportes de las grandes empresas del sector, que de acuerdo a la Ley Orgánica para la Ciencia, Tecnología e Innovación (LOCTI) y con su Reglamento, están en la obligación de realizar inversiones o aportes no sólo en si mismas sino en entes beneficiarios y/o adscritos en el ONCTI.

Tomando en cuenta que la CVC está registrada ante el ONCTI en carácter de beneficiaria, y que este Proyecto cumple con la normativa legal, las empresas pueden realizar los aportes y/o inversiones realizados a ese Fondo, en su declaración de aportes e inversiones, dando así cumplimiento con sus obligaciones ante ONCTI.

Para darle mayor transparencia se ha previsto crear un fideicomiso, con una institución financiera de reconocido prestigio y con experiencia en el este tipo de



proyectos. Allí se establecería normativa operativa administrativa de acuerdo al cumplimiento de las metas del Proyecto.

El fideicomiso contemplará en su diseño, el mecanismo de rendición de cuentas que de cumplimiento a la LOCTI en su Título IV “Del Control, Fiscalización e Inspección” y en especial de su Reglamento en su artículo 29, donde se resalta la obligación que tienen los receptores de aportes e inversiones de llevar en los libros de contabilidad auxiliares u otros registros contables, una partida que permita generar reportes auditables donde se detalle la utilización de estos recursos.

De acuerdo a las actividades previstas en el proyecto, el dimensionamiento del Fondo se ha estimado en mil millones de Bolívares, (Bs. 1.000.000.000), ver presupuesto de Proyecto.

2. *Diseño de la Metodología de Diagnóstico y Mejoramiento de Gestión y Formación de Consultores*

- a. Desarrollar un instrumento específico para diagnosticar, de manera integral, el desempeño de las EPS y PyME del sector construcción y estructurar el plan de mejoramiento para incrementar su nivel competitivo.
- b. Diseñar el material de inducción para la formación de consultores.

El diagnóstico estará estructurado por áreas, evaluadas de manera ponderada, según su importancia relativa de manera que refleje la contribución y el desempeño. Las áreas a evaluar comprenden los enfoques tradicionales de gestión, los específicos del sector y los modernos de cooperación empresarial y responsabilidad social. Esta metodología permitirá enriquecer el alcance de la evaluación y la dimensión del plan de trabajo.

La metodología contemplará la elaboración de un índice del potencial de mejoramiento (IP), y el diseño del informe de resultados de las fortalezas y debilidades; recomendaciones y conclusiones. Ver Anexo 1, con los elementos que debe contener la Metodología.

En este componente se prevé la co-financiación del valor de la asistencia técnica en las EPS y PyME.

Es necesario que los empresarios cubran una parte del valor de la asistencia, es por ello que se ha considerado que el Fondo cubra el 70% en el caso de las EPS y el 60% del valor en la PyME.



De acuerdo a la experiencia, cuando los empresarios pagan por estos servicios le dan mayor importancia y son más exigentes tanto con su equipo de colaboradores como con los asesores externos.

Será de gran relevancia, el analizar los casos asistidos y el canalizar las *lecciones aprendidas*. Estas serán incorporadas al mejoramiento de la metodología.

3. Promoción, sensibilización y divulgación.

Se contempla el diseño de un Plan de Promoción, cuyos aspectos a enfatizar son:

- La sensibilización de las Grandes empresas del sector construcción no sólo como aportantes del Fondo sino el de hacer extensivo el Proyecto a EPS y PyME proveedoras o potenciales y así llegar a un segmento de empresas con potencial de desarrollo.
- La sensibilización de EPS y PyME de incorporarse en el Proyecto, para hacerlas crecer mediante una metodología innovadora.
- El fortalecimiento de la red de cámaras afiliadas a la CVC, estableciendo en ellas un canal de acceso al proyecto

Como elementos de apoyo, se contempla la utilización de material promocional, presentaciones en eventos y reuniones con cámaras y grandes empresas.

Con recursos del fondo, se prevé financiar la ejecución de estas actividades, tanto la producción de material promocional, entrevistas en revistas especializadas, vistas y participación en eventos.

Derivado de la metodología de diagnóstico, se realizará el diseño del taller de inducción para la formación de consultores.

Se ha previsto la formación de cuarenta consultores, a nivel nacional.

Parte de los recursos del Fondo, se destinarán al desarrollo de la metodología y a la financiación de los talleres, de manera de hacerlo accesible a los consultores.

4. Aplicación de la Metodología de Diagnóstico y Mejoramiento de Gestión

Se ha previsto la aplicación de la metodología en 80 casos piloto: 40 EPS y 40 PyME, con la finalidad de demostrar las fortalezas de la herramienta; ajustarla a las particularidades de cada grupo; y demostrar la factibilidad de este servicio de apoyo de manera de que quede como un servicio permanente de la CVC.



V: Participantes y organizaciones aliadas.

Organización Líder y Proponente:

Cámara Venezolana de la Construcción (Ver acápite VIII)

Empresas Objetivo del Proyecto

- Empresas venezolanas, pequeñas y medianas y EPS, hasta 200 trabajadores.
- Vinculadas a las cadenas productivas petróleo y energía, así como vivienda, desarrollo inmobiliario e infraestructura.
- Con voluntad de aprender.
- Empresas económicamente activas.

En cuanto a organizaciones aliadas, se contempla trabajar de forma conjunta con todas aquellas instituciones que deseen incorporarse al Proyecto; y en particular con las vinculadas a los sectores y al tipo de actividades a desarrollar.

Entre ellas podemos mencionar:

**Confederación Venezolana de Industriales – Conindustria:
(Co-ejecutor del Proyecto)**

Es la máxima organización gremial del sector industrial venezolano, en cuyo seno están agrupadas más de cincuenta cámaras y asociaciones de industriales venezolanos, de las cuales treinta y nueve (39) son sectoriales y trece (13) regionales. De igual forma, en Conindustria están representadas treinta industrias manufactureras, pertenecientes a la mediana y gran industria, que entraron al gremio industrial en carácter de Miembros Activos Especiales y Empresas Miembros Asociadas. En Conindustria está representado el 90% de la producción industrial nacional.

Conindustria hoy día es una organización de servicios empresariales y asistencia técnica a la industria nacional, destacándose aquellos destinados al sector de la Pequeña y Mediana Empresa (PyME).

Esta agrupación gremial representa el órgano de consulta y actuación obligadas en los temas que ocupan la agenda económica e industrial, su quehacer institucional está signado por la búsqueda concertada de soluciones que favorezcan y faciliten la inserción del aparato productivo en los contextos nacionales e internacionales.



Mejoramiento empresarial de EPS y PyME Sector Construcción

Como organización del sector manufacturero, Conindustria forma parte de la Asociación Industrial Latinoamericana, ocupando en la actualidad su Presidencia. Asimismo, Conindustria es la sede de la Secretaría Técnica de este organismo regional.

Conindustria mantiene una alianza interinstitucional con la National Association of Manufacturers, en cuyo contexto se prevé la realización de iniciativas conjuntas a favor del conglomerado industrial de ambas naciones.

Se ha visto la necesidad de crear alianzas con universidades nacionales, entre ellas: la Universidad Metropolitana, (UNIMET) y la Universidad Simón Bolívar, (USB).

VI: Cronograma:

ACTIVIDADES	TIEMPO / MESES																							
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
1.- Elaboración del Proyecto	■																							
2.- Gerenciamiento del Proyecto																								
3.- Diseño y Formalización del Fondo (Fideicomiso)	■	■	■																					
4.- Registro Proyecto en el ONTI				■	■																			
5.- Diseño de la Metodología de Diagnóstico																								
6.- Formación de Consultores																								
7.- Promoción, sensibilización y divulgación																								
8.- Aplicación de la Metodología de Diagnóstico																								
9.- Elaboración Plan de Acción del Proyecto																								

VII: Presupuesto:

Desglose de Inversiones en el Programa CVC

Asesoría 80 EPS y PyMES Bs 855.400.000

		Subvención	N°		Total
EMPRESAS	Bs	9.870.000	40	Bs	394.800.000
EPS	Bs	11.515.000,	40	Bs	460.600.000
				Bs	855.400.000

Proyecto Bs 24.420.000 (con IVA)

Promoción(POP'S) Bs 10.000.000

Viáticos/ Viajes Bs 25.230.000

Formación consultores

02 Talleres Bs 20.000.000

Imprevistos 64.950.000

TOTAL FONDO Bs 1.000.000.000,00



Programa de Mejoramiento Empresarial

Estimación por Programa

Duración	H/ Consultoría		
140 horas	Bs 117.500		
	Total Programa	Bs	16.450.000
	Aporte Fondo CVC (60%)	Bs	9.870.000
	Aporte PyME (40%)	Bs	6.580.000
	Aporte Fondo CVC (70%)	Bs	11.515.000
	Aporte EPS (30%)	Bs	4.935.000

VIII: Descripción de la Institución Beneficiaria:

CAMARA VENEZOLANA DE LA CONSTRUCCIÓN

Nombre de la organización: Cámara Venezolana de la Construcción CVC.

Dirección: Urb. Altamira, Av. San Juan Bosco, Edificio. Centro Altamira, piso 13, Caracas, ZP 1060. Caracas - Venezuela

Teléfonos: (0212) 262.22.45

Correo electrónico: presidencia@cvc.com.ve; petroleos@cvc.com.ve

Persona (s) contacto / cargo: Estela Hidalgo. Directora General

Miembros de la Directiva

PERIODO 2006 - 2008

Presidente	Irwin Perret-Gentil
Primer Vicepresidente	Stambul Rojas Pieretti
Segundo Vicepresidente	Juan F. Otaola Barnola
Secretario	Fernando Azpúrua Ramírez
Tesorero	Fernando Bolinaga
Director de Estudios y Tecnología	Gilbert Dao
Director de Promoción y Servicios	Jaime Gómez

Dirección General: Estela Hidalgo

Misión:

Contribuir al fortalecimiento de los afiliados y demás empresas del sector construcción, representándolos y resguardando sus legítimos intereses, presentándoles servicios de alta calidad y excelencia, con el concurso de nuestro personal, logrando proyección social y asumiendo un rol protagónico ante las necesidades y expectativas del país.

Visión:

Ser líder indiscutible y referencia indispensable en el sector, a la que todos se sientan orgullosos de pertenecer.

Objetivos:



La Cámara Venezolana de la Construcción fundada el 17 de agosto de 1943, es una Asociación Civil de interés colectivo sin fines de lucro, que tiene por objeto fomentar, desarrollar y proteger la industria de la construcción en el país, así como defender los intereses profesionales de sus miembros y propender a su mejoramiento social, económico y moral.

Ofrecemos a nuestros afiliados:

- **Representación, negociación y asesoría en relación con políticas públicas y Convención Colectiva del Trabajo**
- **Realizamos constantemente propuestas y consultas beneficiosas para los afiliados**
- **Realizamos alianzas y acuerdos con proveedores y entes contratantes, logrando beneficios tangibles para nuestros afiliados**
- **Realizamos eventos de alto valor agregado en su beneficio**
- **Divulgamos continuamente información valiosa**

Desde su fundación la Cámara Venezolana de la Construcción se ha dedicado a brindar a sus afiliados servicios integrales de calidad.

Entre ellos:

1. Estudios relativos al sector

- a. **Análisis e información de la Ley de Presupuesto**
- b. **Planes de inversión petroleros públicos y privados**
- c. **Análisis, estudio y propuestas de leyes decretos y resoluciones**



- 2. Asesoría y asistencia integral en el área laboral y sindical**
 - a. Representación patronal ante los sindicatos de trabajadores de la construcción**
 - b. Representación empresarial en las discusiones de la contratación colectiva**
 - c. Consulta laboral**

- 3. Promoción de las empresas afiliadas**
 - a. Misiones internacionales**
 - b. Asesoría para la exportación de bienes y servicios de ingeniería y construcción**
 - c. Presencia en exposiciones nacionales e internacionales**

- 4. Servicio de información**
 - a. Pagina web www.cvc.com.ve**
 - b. Información sobre licitaciones**
 - c. Divulgación de leyes, normas y ordenanzas**
 - d. Divulgación de la Contratación Colectiva del Trabajo.**
 - e. Revista Construcción (trimestral)**
 - f. Boletín electrónico de noticias “Breves de la Construcción” (diario)**
 - g. Boletín electrónico “En Junta”, resumen de las reuniones de junta directiva (quincenal)**
 - h. Servicio de biblioteca**

- 5. Estadísticas sectoriales**
 - a. Indicadores de gestión (estadísticas)**
 - b. Inventario anual de viviendas ejecutadas**
 - c. Estimaciones sobre el déficit habitacional**

- 6. Adquisición de productos con ventajas por economía de escala**
 - a. Pólizas de seguros colectivos, accidentes personales, gastos funerarios y vida para trabajadores de la construcción**

- 7. Programas de mejoramiento empresarial**
 - a. Gestión empresarial**
 - b. Formación de clusters**



8. Programas de Inversión social

- a. Cátedra Gerencia de Construcción CVC - Universidad Metropolitana - UCV**
- b. Taller del Constructor Popular en alianza con la Fundación Ron Santa Teresa**

9. Póliza de Vida y Accidentes Personales

En cumplimiento de la Cláusula N° 55 de la Convención Colectiva de Trabajo de la Industria de la Construcción Similares y Conexos de Venezuela 2003-2006 la Cámara Venezolana de la Construcción, continua prestando el servicio de la Póliza de Vida y Accidentes Personales Colectivo, para todos los Trabajadores de la Industria.

Alianza internacional

La Cámara Venezolana de la Construcción es miembro de la Federación Interamericana de la Industria de la Construcción (FIIC) Esta asociación facilita a las organizaciones gremiales, información sobre el desarrollo de las actividades de la construcción en los países miembros y sirve de vínculo empresarial entre sus asociados.



Anexo 1

ELEMENTOS A CONSIDERAR EN EL DISEÑO DE LA METODOLOGÍA DE DIAGNOSTICO

La herramienta de diagnóstico estará diseñada por capítulos generales que comprenden, entre otros, los siguientes temas:

- 1. La visión de negocio a corto y mediano plazo**
- 2. El establecimiento de objetivos, estrategias y metas y su despliegue funcional**
- 3. Organización en los procesos medulares, de conducción y de apoyo**
- 4. La contratación tanto para la función promotora como para la de construcción**
- 5. La gestión de presupuesto directo o por licitación**
- 6. La gestión financiera**
- 7. Los procesos operativos en obra**
 - Administración y contratación de obras**
 - La procura y almacenamiento**
 - Administración de recursos laborales**
 - Planificación de las operaciones**
 - Contabilidad en obra: el flujo de caja y registro de operaciones**
 - Presentación y cobranza de valuaciones**
 - Terminación y cierre de obra**
 - Medición y gestión de indicadores**
 - Calidad y productividad**
- 8. Seguridad industrial en obra**
- 9. Responsabilidad social**



10. Asociatividad e integración operativa

Levantamiento de información:

La recolección de información se deberá realizar mediante entrevista directa con el personal del área en evaluación utilizando el formato de diagnóstico el cual estará estructurado como se muestra a continuación a manera de ejemplo:

1. Descripción del capítulo

Cap N° TITULO DEL CAPÍTULO
Breve descripción del capítulo
Áreas funcionales de evaluación: <ul style="list-style-type: none">------

2. Área funcional de evaluación

En la entrevista se debe obtener información que permita ubicar a la empresa en alguno de los tres niveles de actuación con respecto al enunciado funcional, el cual se marcará en la casilla correspondiente con una “X”



		1	2	3	4	5
		X		X		X
Descripción del enunciado funcional del tema a evaluar						
1	Descripción MINIMA al enunciado funcional					
3	Descripción MEDIA al enunciado funcional					
5	Descripción ALTA al enunciado funcional					

Si la actuación de la empresa se ubica en intermedios, entre 1 y 3 o entre 3 y 5 se utilizará el espacio de comentarios y se colocará la descripción intermedia frente al enunciado funcional y se colocará la “X” en la casilla correspondiente 2 o 4 según sea el caso:

		1	2	3	4	5
			X		X	
Descripción del enunciado funcional del tema a evaluar						
1	Descripción MINIMA al enunciado funcional					
3	Descripción MEDIA al enunciado funcional					
5	Descripción ALTA al enunciado funcional					
Comentarios:						

Es muy común que al hacer la entrevista se identifiquen oportunidades de mejora que pueden ser rápidamente implantadas sin esperar que se concluya el diagnóstico y se incluyan en un plan de mejora. Para ello se ha previsto un espacio para registrar estas acciones correctivas:



	1	2	3	4	5
Descripción del enunciado funcional del tema a evaluar					
1	Descripción MINIMA al enunciado funcional				
3	Descripción MEDIA al enunciado funcional				
5	Descripción ALTA al enunciado funcional				
Comentarios:					
Acciones correctivas:					

3. Medición de los resultados:

En la metodología, cada capítulo tendrá un peso ponderado relativo a su importancia. Igualmente cada área funcional tendrá su peso relativo dentro del capítulo. Al calificar cada pregunta en el formato de evaluación del área funcional, automáticamente se cargará la plantilla de evaluación, evitando de esta manera que se cometan errores de anotación por parte del entrevistador.

PLANTILLA DE EVALUACION						
CAPITULO/AREAS	PUNTAJE	POND.	PUNT. POND	AREA POND.	TOT CAPTLO	CAPTLO. POND.
1 CAPITULO		15%			67	10%
a) Area funcional		25%		16		
Pregunta 1	4	25%	20			
Pregunta 2	3	25%	15			
Pregunta 3	2	25%	10			
Pregunta 4	4	25%	20			
Total puntaje del area		100%	65			
b) Area funcional		35%		25		
Pregunta 1	3	50%	30			
Pregunta 2	4	50%	40			
Total puntaje del area		100%	70			
c) Area funcional		40%		27		
Pregunta 1	4	33%	27			
Pregunta 2	3	33%	20			
Pregunta 3	3	33%	20			
Total puntaje del area		100%	67			



4. Análisis de los resultados:

La totalización de los capítulos dará como resultado el puntaje final obtenido por la empresa estos resultados se presentarán en una plantilla de resultados con gráficos y un análisis de los mismos, las fortalezas y debilidades encontradas y las recomendaciones pertinentes. La estructura de la metodología permitirá realizar la trazabilidad de los resultados para identificar los aspectos específicos sobre los cuales la empresa debe hacer énfasis en su mejoramiento.