

Financiando los ONN

La sostenibilidad financiera de los Organismos Nacionales de Normalización





Contenido

Acerca de ISO	3
Prefacio	5
Agradecimientos	7
Introducción	9
Siglas y Abreviaturas	12
1 – Consideraciones básicas y supuestos	13
2 – Fuentes de ingresos	19
3 – Financiando el trabajo de normalización	39
4 – Financiando los servicios de evaluación de la conformidad	45
5 – Gestión financiera	49
6 – Prácticas de presupuestales	57
Conclusión	63

Acerca de ISO

ISO cuenta con 163* organismos nacionales de normalización miembros provenientes de países grandes y pequeños, industrializados, en desarrollo y en transición, en todas las regiones del mundo. El portafolio de ISO de más de 18 500* normas proporciona a las empresas, los gobiernos y la sociedad herramientas prácticas para las tres dimensiones del desarrollo sostenible: económico, ambiental y social.

Las normas ISO hacen una contribución positiva al mundo en el que vivimos. Facilitan el comercio, diseminan el conocimiento, difunden los avances innovadores de la tecnología, y comparten las buenas prácticas de gestión y de evaluación de la conformidad.

Las normas ISO proporcionan soluciones y logran beneficios para casi todos los sectores de actividad, incluyendo la agricultura, construcción, ingeniería mecánica, fabricación, distribución, transporte, dispositivos médicos, tecnologías de la información y comunicación, medio ambiente, energía, gestión de calidad, evaluación de la conformidad y servicios.

ISO desarrolla sólo aquellas normas para las cuales existe un indiscutible requerimiento del mercado. El trabajo se lleva a cabo por expertos en el tema que provienen directamente de los sectores industriales, técnicos y empresariales que han identificado la necesidad de la norma, y que posteriormente la implementarán. A estos expertos se les pueden unir otros con conocimientos relevantes, tales como representantes de las agencias gubernamentales, laboratorios de ensayos, asociaciones de consumidores y academia, y por las organizaciones internacionales gubernamentales y no gubernamentales.

Una Norma Internacional ISO representa un consenso mundial acerca de los conocimientos en un tema en particular o un proceso, ya sea el estado de la técnica en esa materia, o lo que una buena práctica representa.

* Finales de agosto 2010.



Prefacio

La sostenibilidad financiera de cualquier organización, incluyendo cualquier organismo nacional de normalización (ONN), es crítica. Se podría considerar esta situación evidente, pero las actividades de normalización requieren de un ingreso que permita asegurar que el ONN opere efectivamente para satisfacer las necesidades de los consumidores y las partes interesadas en el largo plazo. Casi todos los miembros de ISO son organizaciones sin fines de lucro que trabajan para satisfacer las necesidades de normalización de sus grupos de interés y reinvierten los excedentes nuevamente en esta actividad.

Por tanto, el énfasis de esta publicación es el de proporcionar información sobre actividades, servicios y métodos de financiamiento para los ONN, pero no es un fin en sí mismo. Las organizaciones necesitan recursos financieros para responder a las necesidades de sus clientes y partes interesadas, para asegurar que cuentan con sistemas y procesos adecuados que hacen que las actividades de normalización sean eficientes, aprovechen las nuevas tecnologías y permitan que los involucrados en la normalización, incluyendo expertos técnicos y empleados, estén capacitados para hacer su trabajo.

ISO y otros organismos han preparado por lo tanto una serie de publicaciones que cubren esos otros aspectos incluyendo:

- La publicación de ISO/ONUUDI, *Progresar rápidamente - Organismos Nacionales de Normalización en países en desarrollo*¹⁾, que proporciona directrices sobre buenas prácticas para la creación y el funcionamiento general de un organismo nacional de normalización en una economía en desarrollo. Esta publicación trata ampliamente sobre el

1) *Progresar rápidamente - Organismos Nacionales de Normalización en países en desarrollo*, ISBN 978-92-67-10477-5, ISO, 2008.

lugar del ONN en la infraestructura nacional de calidad²⁾, las responsabilidades que dicho organismo debe asumir, los servicios que puede optar de suministrar y sus interfaces con las organizaciones pertinentes en los planos nacional, regional e internacional.

- La publicación de ISO/ONUDI *Construyendo confianza – Caja de herramientas de evaluación de la conformidad*³⁾, que se ocupa ampliamente de todas las formas de evaluación de la conformidad.

Esta publicación es otra adición útil a los manuales mencionados anteriormente que están orientados colectivamente a proporcionar a los miembros de ISO información y orientación necesaria para optimizar sus operaciones y para sensibilizar a los responsables políticos sobre la importancia de la normalización y evaluación de la conformidad para el desarrollo económico y comercial. Será de especial interés para los directores generales de los ONN que están en el proceso de desarrollo o con la intención de efectuar una redefinición de sus funciones y operaciones.

Esta publicación sustituye la publicación de ISO, *Organización y auto-financiamiento de la participación en el trabajo de ISO – Guía para los organismos miembros de ISO*, publicada en 1998.



Rob Steele, Secretario General de ISO.

²⁾ La infraestructura nacional de calidad (INC) es el marco institucional total (público o privado) para establecer y aplicar la normalización, metrología (científica, industrial y legal), acreditación y servicios de evaluación de la conformidad (inspección, ensayos y certificación de productos y sistemas) necesarios para proporcionar evidencia aceptable de que los productos y servicios cumplen con los requisitos definidos, sean exigidos por las autoridades (es decir, en la regulación técnica) o por el mercado (es decir, por contrato o inferido).

³⁾ *Construyendo confianza – Caja de herramientas de evaluación de la conformidad*, ISBN 978-92-67-10511-6, ISO 2009.

Agradecimientos

ISO reconoce y agradece el trabajo dedicado de Martin Kellermann, y la edición y coordinación de Beer Budoo (ISO).

También reconoce las contribuciones hechas por el Sr. Alan Bryden (anterior Secretario General de ISO), el Sr. Adu G. Darkwa (anterior Presidente de ISO/DEVCO, Ghana), el Dr. Yaseen Khayyat (Jordania), el Sr. Ivan Krstic (miembros del CAG de ISO/DEVCO, Serbia), el Sr. Mario Wittner (Argentina) y el Sr. Boon Png Cheong (Singapur).

Esta publicación ha sido elaborada con el apoyo financiero de la Agencia Sueca de Desarrollo Internacional (Sida).

La versión en español ha sido traducida por COPANT, agradecemos el apoyo de Kory Eguino, Secretaria Ejecutiva de COPANT.

Introducción

Un análisis de las estadísticas de la reciente publicación *ISO Members 2009*⁴⁾ indica que los presupuestos anuales de los miembros de ISO van desde apenas USD 1,0 millón a más de USD 200 millones y que el financiamiento para cumplir con estos presupuestos se cubre con una variedad de fuentes de ingresos. La **Figura 1** muestra el número de organismos miembros financiados a través de subvenciones de gobierno e indica claramente que no existe una única “mina de oro” para el financiamiento de un ONN.

Un punto clave es que casi todas las actividades de normalización emprendidas por los miembros de ISO están sobre la base de sin fines de lucro⁵⁾. Esta base de financiamiento refleja la amplia participación y los beneficios derivados de la actividad de normalización y el hecho de que el costo total de la normalización incluye, entre otros insumos, las contribuciones voluntarias de los expertos y sus empleadores. Es evidente que el desarrollo de las normas involucra a muchos actores; y el sistema de normalización, como

resultado, está y debe estar basado en financiar los costos relacionados que son diversos y que reconocen el amplio beneficio en que derivan.

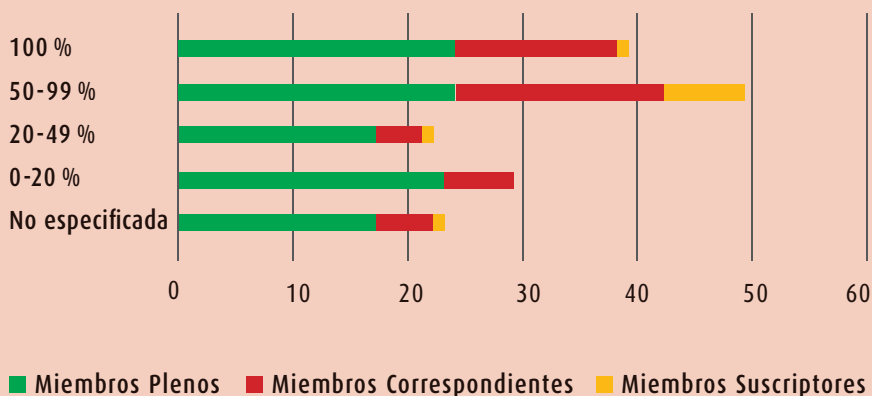
El papel de muchos ONN también está cambiando rápidamente, como resultado de la creciente demanda de la normalización para apoyar algunas o todas las actividades siguientes a nivel nacional, regional o internacional:

- Construir la capacidad comercial y fomentar el acceso a los mercados mundiales
- Elaborar normas y reglamentos técnicos identificados en las negociaciones comerciales internacionales y regionales, a medida que se definen los temas arancelarios a través de acuerdos multilaterales o bilaterales
- Proporcionar cada vez más normas internacionales y regionales armonizadas, para difundir la tecnología y las buenas prácticas empresariales, así como para abordar los desafíos globales como el cambio climático, la energía y eficiencia del agua, o la seguridad alimentaria

4) *ISO Members 2009*, decimosegunda edición, ISBN 978-92-67-01174-5, ISO 2009.

5) Sólo el 1,2% de los miembros de ISO ofrecen la actividad normativa sobre una base de fines de lucro.

*Figura 1: Fuentes de ingresos de los Miembros de ISO
(Porcentaje provisto a través de subvenciones del gobierno)*



- Aumentar la eficacia de los procesos de creación de consenso de múltiples partes interesadas mediante los cuales se construye la normalización internacional y regional
- Proporcionar servicios y normas, por ejemplo, a los proveedores multinacionales de servicios de evaluación de la conformidad.

Para llevar a cabo exitosamente dicha evolución acelerada, el papel multifacético y la gestión adecuada de los recursos humanos, físicos y financieros son de suma importancia para la sostenibilidad financiera de los ONN. La crisis financiera mundial

de 2008-2009 que ha preocupado seriamente tanto a los gobiernos y la industria también destaca la necesidad de una buena gestión financiera de los ONN sin importar cómo financian sus operaciones.

Esta publicación presenta las posibles fuentes de ingresos para un ONN y las posibilidades de aprovechar estas fuentes, especialmente para los ONN en los países en desarrollo y países con economías en transición que tienen mayores dificultades para garantizar los niveles de ingresos necesarios. Proporciona orientación sobre el establecimiento de un sistema contable sólido para satisfacer las

necesidades del ONN y sus diversas partes interesadas, especialmente en beneficio de quienes deben ejercer la responsabilidad fiduciaria. Un ONN, como cualquier organización, debe tener una contabilidad ordenada de sus recursos y una buena gestión para inspirar confianza de que los recursos se están aplicando de manera eficiente y eficaz. Por último, proporciona orientación sobre la forma en que los ONN que no son organizaciones “solo de normas” pueden ofrecer servicios competitivos de evaluación de la conformidad. Esto es especialmente importante en los casos en que los gobiernos de países en desarrollo deciden separar las actividades relacionadas con el establecimiento de reglamentos técnicos y de vigilancia del mercado de aquellos relacionados con el desarrollo de normas y servicios

vinculados con la evaluación de la conformidad.

Esta es una publicación de nivel introductorio sobre el tema de financiamiento de un ONN y no pretende ser un texto definitivo sobre las prácticas de contabilidad financiera o los sistemas de gestión contable. No reemplaza ningún requisito reglamentario de contabilidad financiera en el país del ONN. Por lo tanto, debe considerarse como un documento de buenas prácticas y sus recomendaciones deben ser tomadas dentro del contexto de las necesidades, realidades, costumbres y prácticas. En la medida de lo posible, los términos financieros en esta publicación tienen el mismo significado que cualquier informe de análisis financiero de cualquier negocio. Los términos no son específicos para un ONN.

La *contabilidad financiera* se refiere a la relación financiera del ONN con el mundo exterior, sus resultados globales en términos de ingresos y gastos o de ganancias y pérdidas de sus actividades, y una revisión histórica de lo sucedido.

La *gestión contable* se refiere a la información financiera necesaria para orientar el exitoso curso del ONN y se ocupa fundamentalmente de lo que sucede dentro del ONN.

Siglas y abreviaturas

GT	<i>Grupo de Trabajo de ISO</i>
IAF	<i>Foro Internacional de Acreditación</i>
IEC	<i>Comisión Electrotécnica Internacional</i>
ILAC	<i>Cooperación Internacional de Acreditación de Laboratorios</i>
INC	<i>Infraestructura Nacional de Calidad</i>
IRCA	<i>Registro Internacional de Auditores Certificados</i>
ISO	<i>Organización Internacional de Normalización</i>
OIML	<i>Organización Internacional de Metrología Legal</i>
OMC	<i>Organización Mundial del Comercio</i>
ONN	<i>Organismo Nacional de Normalización</i>
ONUDI	<i>Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial</i>
OTC	<i>Obstáculos Técnicos al Comercio de la OMC</i>
PYME	<i>Pequeña y Mediana Empresa</i>
REC	<i>Comunidad económica regional/subregional</i>
RSO	<i>Organización de normalización regional/subregional</i>
SC	<i>Subcomité de ISO</i>
TC	<i>Comité Técnico de ISO</i>

1 – Consideraciones básicas y supuestos

1.1 Tipos de organización

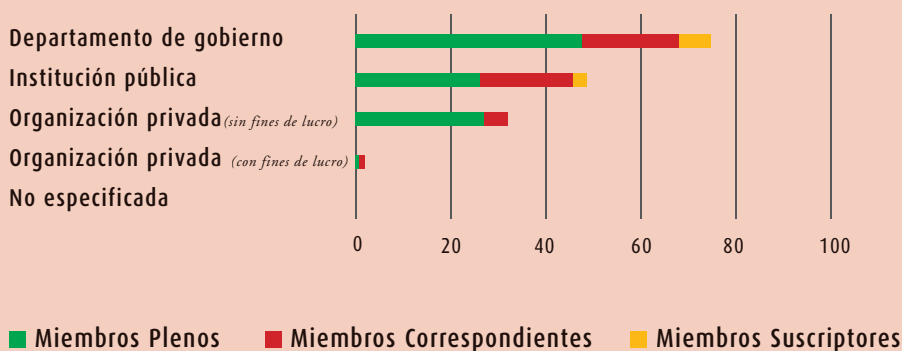
Los Organismos Nacionales de Normalización (ONN) están establecidos con diferentes categorías legales, alcances y estructuras organizacionales. En la publicación *ISO Members 2009* se muestra que la situación jurídica de los miembros de ISO va desde departamentos gubernamentales, instituciones públicas (es decir, organismos estatutarios), organizaciones privadas “sin fines de lucro”, y organizaciones privadas “con fines de lucro”. La gama se puede observar en la **Figura 2**. Sin embargo, aunque hay algunas diferencias regionales (ver **1.2** más adelante), la mayoría de los ONN en los países en desarrollo y países con economías en transición se encuentran

en departamentos gubernamentales o en instituciones públicas.

La tendencia, comparando 2009 con cifras de 2003, es que el porcentaje de ONN que son departamentos de gobierno o instituciones públicas está disminuyendo lentamente. Pero las organizaciones privadas “sin fines de lucro” aumentaron considerablemente de 8% a 20% durante este período.

Esto puede ser una consecuencia de que los gobiernos reconocen a los ONN como organizaciones de prestación de servicios, en lugar de responsables de políticas, y por lo tanto son de la opinión de que los ONN deben considerarse de funcionamiento más o menos independiente del gobierno. Si bien

Figura 2: Estructuras organizacionales de los ONN



el mantenimiento o la mejora de la independencia de la operación es muy buena, los gobiernos tienen la responsabilidad de fomentar la actividad normativa vehemente en su país y con ello garantizar los beneficios a largo plazo de estas infraestructuras a toda la economía y la seguridad y la salud de sus ciudadanos. Por lo tanto, la transferencia de la condición jurídica de pública a una “sin fines de lucro” o entidad privada no debe ser el resultado de una abrogación de dicha responsabilidad.

El porcentaje de ONN privados que operan con fines de lucro (un modelo que hasta ahora sólo se ha utilizado en los países desarrollados) también ha reducido del 9% al 1% entre 2003 y 2009. Esto puede indicar que estos ONN, a pesar de que pueden prestar servicios pagados, han adquirido mayores responsabilidades de “bien público” o son incapaces de mantener el modelo de ganancias y han cambiado la base sobre la que operan.

1.1.1 Departamentos de gobierno

Cuando un ONN es un departamento del gobierno, sus finanzas están generalmente integradas totalmente con las finanzas gubernamentales. En muchos casos, estos ONN obtienen el 100% de su financiamiento de fuentes gubernamentales y pueden no tener independencia de gestión y de toma de decisiones. Algunos de estos ONN

no prestan servicios de evaluación de la conformidad. Si se dan actividades de inspección y ensayos en los departamentos gubernamentales, son por lo general en el ámbito regulatorio, y están también financiadas a través de las asignaciones presupuestarias. Aunque esta publicación puede no ser pertinente para tales ONN, sigue siendo necesaria la disciplina financiera adecuada, y en muchos casos, el establecimiento de indicadores clave de rendimiento, es una información muy útil para apoyar las solicitudes de presupuesto. Si estos ONN evolucionan en el futuro para convertirse en instituciones públicas u organismos estatutarios, esta guía se convierte en adecuada y útil para la planificación del cambio.

1.1.2 Instituciones Públicas u organismos estatutarios

Los organismos estatutarios son entidades que están establecidas en la legislación, por lo general por una ley del Parlamento o similar. Tales ONN pueden tener un grado de independencia financiera y de gestión, con la supervisión compartida entre un ministro en el gobierno y un consejo o junta. Por lo tanto, pueden tener más libertad para prestar servicios de negocio en el mercado. El financiamiento proveniente de fuentes oficiales normalmente no cubre los costos totales de estos ONN, y con frecuencia el financiamiento

se destina a actividades muy específicas como la elaboración de normas, el trabajo de enlace de las normas internacionales y regionales, y similares. El mencionado financiamiento del gobierno es por lo general para actividades genéricas del ONN, donde el beneficio es claro, pero tan ampliamente distribuido que el financiamiento para la actividad es difícil de obtener de partes interesadas individuales o grupo de partes interesadas. En tales casos, el ONN tiene que garantizar que sus sistemas financieros se establecen de tal manera que pueda dar cuenta de los fondos obtenidos del gobierno, y que proporciona seguridad a su ministro y consejo de que ha utilizado los fondos asignados de manera óptima.

1.1.3 Organizaciones privadas

Los organismos de normalización que se han configurado como organizaciones privadas son en su mayoría del tipo “sin fines de lucro”. Estos organismos pueden ser designados como los organismos “nacionales” de normalización a través de un Memorándum de Entendimiento apropiado u otros acuerdos contractuales entre éste y el gobierno. El gobierno es un cliente del ONN, como cualquier otro cliente, aunque tiene un papel especial de reconocer al organismo como la organización líder para la

normalización voluntaria. El ONN puede tener un contrato con el gobierno para actividades específicas, o incluso una subvención global, y el contrato debe estar específicamente contabilizado con principios comerciales estrictos. El gobierno puede disminuir los fondos si el ONN no puede demostrar los logros obtenidos con los fondos. A menudo, la formación, la información y los servicios de evaluación de la conformidad son la principal fuente de financiamiento y sostenibilidad financiera de tales ONN.

1.2 Diferencias regionales

En algunas partes del mundo (por ejemplo, en África y Asia Central), la mayoría de los ONN son departamentos de gobierno, instituciones públicas u organismos estatutarios. En contraste, en otras partes del mundo (por ejemplo, América del Sur) los ONN son con frecuencia organizaciones privadas o asociaciones público/privadas registradas como organizaciones privadas. Puede ser necesario tomar en cuenta estas diferencias regionales al considerar la sostenibilidad financiera a largo plazo de un ONN, pero las preferencias nacionales también podrían dictar cuál será el modelo más adecuado. La mayor parte de las directrices y recomendaciones de esta publicación se aplican en todas las regiones, independientemente del

marco administrativo y jurídico en el que opera el ONN.

1.3 Normalización, evaluación de la conformidad y responsabilidades de regulación – ¿conflicto de interés?

Un tema que está ganando importancia en debates relacionado con el comercio es la propensión de los gobiernos en las economías en desarrollo de asignar la responsabilidad de la administración y el cumplimiento de las normas obligatorias ⁶⁾ al ONN. En tal caso, el ONN se convierte en responsable del desarrollo y la aplicación de las normas obligatorias, en efecto, se constituye en el órgano regulador.

Aunque esta publicación no hace comentarios sobre si esta es una práctica aceptable o no, existe una creciente presión internacional para separar el establecimiento y aplicación de los reglamentos de la normalización y servicios de evaluación de la conformidad para mejorar las buenas prácticas de regulación. Un pequeño número de economías en desarrollo han separado recientemente el establecimiento y la ejecución de las actividades de regulación del

ONN, mientras que otros están contemplando dicha separación.

Muchos ONN de los países en desarrollo obtienen la mayor parte de sus fondos a través de la administración de las normas obligatorias, como reglamentos técnicos, e incluso la certificación obligatoria de productos. Los ingresos relacionados con la regulación de algunos ONN puede ser de un 60% a 80% de su presupuesto anual total y estos ingresos pueden no depender de los niveles de prestación de servicios o los esfuerzos de comercialización del ONN.

Si bien es tentador para los ONN considerar esos ingresos como “ingresos seguros”, y una forma muy cómoda de obtener presupuestos equilibrados, dichos ingresos de las normas obligatorias o certificación obligatoria pueden llegar a un abrupto final por una decisión fuera del control del ONN. Por tanto los ONN deben comenzar a planificar con bastante antelación para hacer frente a tal eventualidad. Por ejemplo, incluso si, o cuando tal separación se produce, los ONN con capacidades de evaluación de la conformidad pueden estar en una buena posición para proporcionar servicios de ensayos a sus gobiernos o

⁶⁾ Guía ISO/IEC 2 menciona a las “normas obligatorias” como un término genérico. Cuando las normas son obligatorias en términos de la legislación específica, algunos países se refieren a ellas como normas obligatorias, otros utilizan el término especificaciones obligatorias. Para mantener la coherencia con la Guía ISO/IEC 2, esta publicación utiliza el término normas obligatorias, y están incluidas en el sentido de la misma.

servicios de certificación a la industria sobre una base contractual.

Esta publicación ofrece algunas recomendaciones para los ONN cuyos gobiernos han tomado (o están a punto de tomar) una decisión de separar las actividades relacionadas con el establecimiento de reglamentos técnicos y de vigilancia del mercado de las relacionadas con el desarrollo de normas y servicios relacionados con la evaluación de la conformidad. Si bien estas recomendaciones se basan en experiencias de países donde tal separación ya se ha producido también deben ser evaluadas en relación con las realidades específicas de cada país y las mejores prácticas actuales.

1.4 El principio del pago

La normalización apoya las metas de la sociedad en su conjunto, y contribuye al beneficio público. Es el resultado de la aplicación de los principios de inclusión y el consenso

entre los interesados en el trabajo. Por lo tanto, debe considerarse como una actividad de auto gobernanza de las partes interesadas, incluidas las autoridades públicas. Como consecuencia, todos los interesados deben proporcionar recursos para la tarea.

Por lo tanto, un principio rector para la operación de un ONN, y muy importante para mejorar la sostenibilidad financiera, es que los costos deben ser cubiertos en la medida de lo posible por los directos beneficiarios. Si el beneficiario es el país, entonces un buen ejemplo puede ser que los costos deben ser cubiertos por el gobierno. Por otro lado, si los beneficiarios son empresas o personas, entonces deben asumir los costos. Obviamente, también hay casos en que tanto la sociedad como las empresas se benefician, en cuyo caso ambos deben contribuir. Este principio de que el beneficiario debe pagar se utiliza como orientación general en esta publicación.



2 – Fuentes de ingresos

2.1 Financiamiento principal versus ingreso comercial

Un concepto muy útil que se introdujo en la publicación *Progresar rápidamente* es la diferenciación entre el financiamiento principal y los ingresos comerciales. El financiamiento principal es aquella parte de los ingresos que se utiliza para establecer las actividades del ONN para el “bien de la nación” como el desarrollo de normas o normas de información para las cuales no hay un beneficiario individual directo, pero donde el país en su conjunto se beneficia. En las economías en desarrollo, este normalmente se proporciona a través del presupuesto del gobierno u otras fuentes de financiamiento del gobierno. La gestión adecuada de la asignación del financiamiento principal es vital y se deben desarrollar indicadores de rendimiento clave para que el ONN pueda rendir cuentas exactas y transparentes del uso de dichos fondos.

El financiamiento comercial, por otro lado, es aquella parte de los ingresos que obtiene el ONN por lo general de los beneficiarios directos del servicio prestado. Esto podría ser resultado de cualquiera de los servicios prestados por el ONN a clientes directos, sean éstos del dominio público o privado. Los servicios que presta el ONN a cambio de un pago pueden incluir el desarrollo de las normas para

satisfacer una necesidad identificada de las partes interesadas específicas, ventas de las normas e información, acreditación, servicios tales como medición y calibración, análisis o ensayos, inspección y certificación (es decir, servicios de evaluación de la conformidad), como también la formación, trabajo de consultoría, investigación aplicada industrial y muchos más. Estos serán tratados de forma individual en esta publicación.

La figura de los ingresos comerciales se complica cuando un ONN administra también las normas obligatorias para lo cual se paga una tarifa específica o gravamen por ley. Estas tasas o impuestos son normalmente pagados por los proveedores que proporcionan los productos o servicios que entran dentro del ámbito de aplicación de tales normas obligatorias. En rigor, estas tasas o gravámenes deben ser considerados como una forma de tributación, y por lo tanto no deben considerarse como ingresos comerciales. Se los tratará en una sección separada de la presente publicación.

2.2 Financiamiento del gobierno

El financiamiento gubernamental puede manifestarse en una variedad de formas. En el primer caso, puede ser una suma determinada por año o por mes, que el ONN puede asignar

de acuerdo a sus propios planes. Este es un financiamiento poco sofisticado y es un candidato potencial para su reducción o eliminación, ya que no tiene un beneficio medible para nadie. Por tanto, no es considerado muy sostenible. En segundo lugar, en los sistemas financieros más sofisticados del gobierno, los fondos pueden ser destinados a actividades específicas en curso o proyectos, por ejemplo, el desarrollo de normas y publicación, las cuotas de afiliación de las organizaciones internacionales o regionales, apoyar la participación de expertos nacionales en materia de normalización regional o internacional, o el Punto Focal de Obstáculos Técnicos al Comercio (OTC) de la Organización Mundial del Comercio, etc. En tercer lugar, el gobierno puede destinar fondos para proyectos puntuales como la creación o remodelación de laboratorios, edificios o bienes de capital. Las dos últimas fuentes de financiamiento del gobierno son generalmente mucho más sostenibles.

Sea cual fuera el sistema vigente en un país determinado, es evidente que los gobiernos de todo el mundo están exigiendo más rendiciones de cuentas formales para la gestión de los fondos asignados al ONN como parte de su impulso para implantar una mejor gobernanza en el sector público. Si bien esto puede considerarse simplemente una buena gobernanza y práctica empresarial, es también uno de los motivos por los que los ONN

deben asegurarse de que siempre están en condiciones de dar debida cuenta de los gastos.

Un ejemplo de mejor práctica sostenible es que el ONN proporciona una contabilidad anual auditada a la tesorería o al ministerio de los fondos públicos que se invierten, los costos de la producción, y más importante aún, los resultados o el impacto que se logró, medido en términos que son relevantes para los objetivos del gobierno. Si estos resultados o impactos tienen características en común con las políticas gubernamentales de desarrollo, el ONN estará en mejor posición para solicitar fondos públicos para el ejercicio siguiente. Una herramienta muy útil para este propósito es un plan de negocios adecuado. Los ONN deben perseguir vigorosamente lograr un compromiso formal, a largo plazo del gobierno en este sentido, independientemente de su forma de organización.

Un modelo de financiamiento alternativo usado en algunos países, es cuando las empresas pagan una forma de impuesto sobre la normalización como un porcentaje de su volumen de negocios o su nómina. Este impuesto es recaudado por el gobierno y se utiliza para financiar las actividades del ONN, argumentando que todos se benefician, por lo tanto, todos deben pagar. Sin embargo, la industria local puede encontrar inaceptable la imposición, ya que los coloca en una situación de desventaja frente a productos importados, o bien pueden

argumentar que no hacen uso de ninguna norma u otros servicios del ONN, y por lo tanto no ven la necesidad de pagar. Por otra parte, si dicho impuesto de normalización se aplica, la industria luego, tiene cierta justificación en considerar que deben recibir todos los servicios del ONN de forma gratuita. Fundamentalmente, mientras que este modelo de financiamiento tiene la ventaja de repartir el costo de la normalización a lo largo de muchas empresas, no puede fomentar la rendición de cuentas, eficiencia, o garantizar que el trabajo esté dirigido a satisfacer las necesidades identificadas.

2.3 Suscripciones o tasas nacionales de membresía

Se podrá invitar a las empresas, asociaciones, instituciones y otros órganos sociales a adherirse como miembros y contribuyentes del ONN, si los estatutos de este último prevén tal membresía. A cambio, pueden acceder a beneficios específicos, tales como: precios más bajos en las normas nacionales, un servicio gratuito de información sobre las actualizaciones de normas nuevas, modificadas o revisadas, la pertenencia a un foro de normalización que ofrezca recomendaciones al ONN sobre sus actividades; la posibilidad de designar miembros al consejo o junta directiva del ONN para la consideración del ministro; etc. Obviamente, se puede ampliar la lista sobre la base de costumbres y prácticas

locales. Pero solamente se sentirán motivados a convertirse en miembros, si el suscriptor o miembro percibe un beneficio real.

Una suscripción o un esquema nacional de membresía también aumenta la conciencia acerca del ONN y los beneficios que aporta a los individuos, la industria y al país. Estos beneficios deben ser convincentes, ya que es habitual que la percepción general entre la industria es que el gobierno es responsable del financiamiento del ONN. También la industria, especialmente las PYME, pueden no estar en condiciones de pagar suscripciones o cuotas de afiliación. La situación de las asociaciones de la industria en las economías en desarrollo es un indicador útil en este sentido. Estas asociaciones pueden tener más de la mitad de sus miembros registrados con cuotas en mora en cualquier momento dado, por lo que cualquier organización debe asegurarse de la estructura de cuota de membresía y que los beneficios secundarios son cuidadosamente alineados con las realidades y necesidades del país miembro.

Si bien es muy probable que los ONN en las economías en desarrollo no vean ingresos importantes que se generen a partir de las cuotas de afiliación, la evidencia anecdótica muestra que, cuando se ha aplicado con éxito⁷⁾, el número de miembros indica que es una plataforma muy importante para promover con éxito otros servicios,

y que los miembros se convierten en embajadores de “buena voluntad” del ONN dentro de sus respectivos sectores. El efecto multiplicador que los esquemas de afiliación pueden tener en la sostenibilidad financiera es por tanto potencialmente muy importante.

2.4 Venta de documentos

2.4.1 Venta de normas

Algunos de los ONN más grandes en las economías desarrolladas obtienen una proporción significativa de sus ingresos anuales por la venta de normas y de los productos y documentos relacionados. Estos podrían ser, por ejemplo, una colección de todas las normas relativas a la industria de la construcción, o una colección de todas las normas de gestión de calidad, mediante una suscripción o no, con o sin servicios de actualización, etc. Los ejemplos de productos relacionados con las normas son publicaciones que proporcionan directrices para facilitar la comprensión de una PYME sobre la forma de aplicar los requisitos de una norma internacional o nacional, así como manuales, recopilaciones de normas en CD-ROM, etc.

No solamente las ventas de las normas nacionales son una posible fuente de ingresos, sino también las extranjeras, regionales o las Normas Internacionales y publicaciones relacionadas. En el caso de normas nacionales de otros países, el ONN tiene que establecer en un acuerdo comercial con el ONN contraparte en cuestión. Este acuerdo comercial podría especificar la base de acceso a las normas y otros documentos, el precio, comisión sobre ventas, etc. Lo mismo se aplica a las normas regionales e internacionales. En el caso de ISO, la explotación comercial de las Normas Internacionales ISO o las adopciones nacionales de las mismas, están cubiertas por la norma ISO POCOSA 2005⁸⁾. Muchos otros organismos internacionales de normalización tienen acuerdos similares en su lugar. Las ventas de normas regionales se rigen por convenios pertinentes a nivel regional, y en algunos casos, el ONN obtiene el derecho exclusivo de explotar comercialmente estas normas, por ejemplo, las adopciones nacionales de normas europeas (EN) en la Unión Europea, o las normas de EA en la Comunidad del África Oriental.

La situación actual en los ONN en muchas economías en desarrollo es muy diferente de la de ONN

7) A modo de ejemplo, ICONTEC, el organismo de normalización de Colombia (un país de 45 millones de personas) tiene una membresía de afiliados de más de 2 500 organizaciones. Las cuotas de los miembros representan aproximadamente el 5% del presupuesto total de ICONTEC de USD 20,5 millones (2008).

8) Políticas y Procedimientos de ISO sobre Derechos de Autor, Explotación de los Derechos de Autor y Venta de Publicaciones de ISO.

más grandes como se describió anteriormente; el ingreso por venta de documentos es marginal en el mejor de los casos. Sin embargo, con el fin de mejorar su sostenibilidad financiera, es un área que los ONN en dichos países deben prestar mayor atención. Vivimos en la era de la información y la información es valiosa.

La realidad actual en las economías en desarrollo es que el ingreso procedente de la venta de normas es relativamente bajo por un número de razones tales como que el mercado es pequeño o que la industria todavía no es consciente del valor de la utilización de las normas. Existen, sin embargo, numerosas posibilidades que el ONN puede aplicar con el fin de aumentar sus ingresos por la venta de los documentos. El mercadeo y comunicación sobre el valor de las normas, proporcionando un servicio en línea rápido y orientado al cliente y ofrecer las colecciones de las normas a precios competitivos son algunos de los aspectos que el ONN debe considerar para mejorar los ingresos de esta fuente.

2.4.2 Precio de las normas

Cuando se determina el precio de las normas, se deben tomar en cuenta una serie de factores. Por ejemplo, la política en la norma ISO POCOSA 2005 establece que el equivalente

nacional de una Norma Internacional ISO puede ser vendido a un precio inferior a la norma ISO original, siempre y cuando no se disponga de forma gratuita. Además, el precio de una Norma Internacional ISO también debe permitir el pago de una regalía a ISO. Un ONN debe por tanto, asegurarse de que sus estructuras de precios para las normas nacionales continúan cumpliendo con sus obligaciones internacionales y regionales.

Otras organizaciones pueden tener diferentes disposiciones en materia de acceso y precios. Sin embargo, incluso para las publicaciones que se pueden obtener como descargas gratuitas a través de Internet, la organización responsable, por ejemplo, la OIML⁹⁾, puede tener obligaciones establecidas.

2.4.3 Sistema de impresión bajo demanda

En el pasado, una vez que una norma nacional era aprobada, el ONN normalmente imprimía copias que luego se quedaban en los estantes esperando un comprador. Los tirajes se hacían con frecuencia de 1 000 o más copias para obtener buenos costos por unidad impresa, pero la demanda de la mayoría de las normas nacionales en las economías en desarrollo se contó en decenas en lugar de miles a lo largo de su historia. Una vez

9) OIML B11: Reglas que rigen la traducción, derechos de autor y distribución de las publicaciones de OIML, Organización Internacional de Metrología Legal (OIML), Paris, 2007.

que la norma era revisada, las copias restantes de la norma anterior debían ser descartadas. Este proceso era una masiva pérdida potencial de los escasos fondos y requería de un gran espacio de almacenamiento.

Este es el motivo por el que los sistemas de impresión bajo demanda se han establecido. En este enfoque, las normas son almacenadas en un servidor como un archivo PDF y sólo se imprimen una vez que se recibe un pedido. No tiene que ser una operación muy costosa o sofisticada. Un pequeño servidor dedicado, el texto trasladado a un formato de archivo PDF para facilitar la impresión, un buen tipo de impresora de oficina láser que pueda imprimir en ambos lados de la página, una pequeña máquina de encuadernación y el ONN puede estar en el negocio. Sin embargo, el control de los archivos de la documentación en el servidor tiene que ser ejemplar para que el cliente siempre reciba la versión más actualizada de cualquier norma que solicite.

2.4.4 Ventas de normas basadas en TI

Los usuarios esperan cada vez más una disponibilidad inmediata de información y el mundo se está moviendo rápidamente en el acceso en línea a muchos tipos de documentación. Las normas no son diferentes y los ONN deben asegurarse

de establecer la tecnología informática necesaria para poder entregar normas y su pago, ambos en línea. Las normas están cada vez más armonizadas, y los clientes pueden comprar normas internacionalmente reconocidas, tales como ISO 9001¹⁰, en línea de otro ONN. El ONN local, debe por tanto, considerar, y ser capaz de igualar, las ofertas de otros organismos de normalización ya sea sobre la base del precio o un mejor servicio, o ambos.

2.5 Servicios de evaluación de la conformidad

Con el fin de satisfacer la demanda de los clientes y complementar el financiamiento de fuentes gubernamentales y la falta de ingresos importantes por las cuotas de afiliación o de las ventas de normas, muchos ONN recurren a diversificar las fuentes de ingresos para seguir siendo financieramente viables. Muchos de ellos ofrecen servicios de evaluación de la conformidad.

Los servicios de calibración, ensayos y certificación pueden ser, o son, una fuente muy útil de ingresos para los ONN en las economías en desarrollo y pueden ayudar también a mejorar la visibilidad del ONN a través de esta ampliación de servicio. Sin embargo, se debe considerar la competencia de los proveedores multinacionales de servicios de evaluación de la conformidad que pueden declarar

10) ISO 9001, *Sistemas de gestión de la calidad - Requisitos*

su acreditación internacional y la mayor aceptación en el mercado de destino en el extranjero. Una forma de contrarrestar esto es que el ONN persiga el reconocimiento de sus servicios de evaluación de la conformidad mediante la acreditación correspondiente. Aunque obtener una acreditación para los servicios de evaluación de la conformidad del ONN sea costoso, es improbable que sobrevivan sin ella.

La política de precios del ONN para sus servicios de evaluación de la conformidad tiene que ser abordada con cuidado. Con demasiada frecuencia, quizá debido a que los ONN en los países en desarrollo son en su mayoría entidades públicas, las políticas de precios son fijadas o aprobadas por los funcionarios del ministerio e incluso el ministro competente. Estas decisiones tienen inevitablemente un tinte de conveniencia política, y pueden tener poca relación con los costos reales o los precios del mercado. Con el fin de mejorar su sostenibilidad financiera, el ONN debe buscar activamente tener la autoridad de desarrollar sus políticas de precios, que puedan ser aprobadas por el consejo o la junta directiva del ONN. Dentro de estas políticas, el ONN debe ser capaz de negociar los precios de sus servicios basados en la realidad del mercado, pero debe cubrir por completo los gastos de funcionamiento. Si el gobierno quiere apoyar a la industria con precios subsidiados para los servicios de

evaluación de la conformidad, tales subvenciones deben ser tratadas fuera del ONN. De lo contrario el mercado seguirá distorsionado e ineficiente, y la sostenibilidad financiera del ONN estará comprometida.

El precio de las actividades reguladas, tales como las normas obligatorias, la certificación obligatoria o medidas de metrología legal por las cuales la industria tiene que pagar por ley, no deben estar a sola discreción del ONN. Se requieren de controles políticos adecuados y balanceados para garantizar que el ONN cobre lo suficiente para recuperar los gastos relacionados con la prestación del servicio y un retorno justo. Normalmente, tales tasas o gravámenes serán aprobados por el ministro responsable sobre la recomendación del ONN, de preferencia después de consultar con los que tendrán que pagar.

2.5.1 Ensayos

En algunas economías en desarrollo, los ONN introducen los ensayos como parte de los servicios de evaluación de la conformidad ya sea para igualar o ampliar la demanda de los clientes y como una fuente adicional de ingresos.

El gobierno en algunos de estos países, a su vez, apoya activamente el establecimiento de nuevos laboratorios, a menudo con el apoyo de la comunidad de donantes. De hecho, el mayor problema para un ONN puede ser sobrepasar la

capacidad a nivel nacional debido a la duplicación de instalaciones de laboratorio en varias organizaciones. Si esto sucede, la oferta de personal calificado de laboratorio está bajo una fuerte presión, por lo general ninguno de los laboratorios funcionan a niveles de rendimiento viable, y todo el sistema no puede ser auto-suficiente. Los gobiernos deben poner en práctica una estrategia para poner orden en esta parte del sector público y los servicios de laboratorio requieren un buen estudio de factibilidad antes de ser establecidos, aunque sea con fondos de los donantes.

Antes de tomar la decisión de establecer laboratorios de ensayo, el ONN debe tener en cuenta importantes aspectos financieros para mantener el funcionamiento del laboratorio. Estos incluyen el presupuestar y obtener efectivamente los materiales fungibles (es decir, asegurar las divisas suficientes para hacerlo), asegurar el suministro continuo de electricidad y agua, sistemas de mantenimiento de equipos adecuados y por último, pero no menos importante, la remuneración adecuada del personal especializado de laboratorio. Todas estas cuestiones van de la mano a mano con la aplicación de un sistema de competencia adecuado basado en ISO/IEC 17025¹¹⁾, que en última instancia conduce a la acreditación por un organismo de acreditación reconocido internacionalmente. El no abordar

estas cuestiones adecuadamente sólo terminará en frustración, falta de sostenibilidad financiera y un laboratorio subutilizado.

Cuando se cobra por los servicios de ensayos, los laboratorios deben facturar a los departamentos de gobierno de la misma manera como lo hacen a operadores económicos, incluyendo la industria, a pesar de que los precios pueden incluir descuentos. No ayuda a la sostenibilidad financiera a largo plazo del ONN el hecho de que los departamentos u organismos gubernamentales tienen la posibilidad de obtener servicios gratuitos del ONN, a pesar de que puede ser financiado en gran medida por el gobierno en el caso de una entidad pública. Todos los clientes del ONN deben darse cuenta de que los servicios de evaluación de la conformidad, información sobre normas, etc. tienen que ser pagados, y el principio de que el beneficiario directo tiene que pagar debe establecerse al inicio y estar claro para todos.

2.5.2 Certificación

Un número significativo de organismos nacionales de normalización prestan servicios de certificación y obtienen ingresos de esas actividades, lo cual es aceptable ya que no hay conflicto de intereses entre las actividades de certificación y normalización. Para que un

11) ISO/IEC 17025, *Requisitos generales para la competencia de los laboratorios de ensayo y calibración.*

organismo nacional de normalización sea un punto de referencia neutral para la normalización, las dos actividades, que pueden ser ejecutadas dentro de los organismos nacionales de normalización, deben ser manejadas por separado. Si se dispone de los ingresos procedentes de los servicios de certificación para apoyar el trabajo de desarrollo de normas, por lo general deben contribuir en el presupuesto central.

Se pueden considerar tres tipos de sistemas de certificación como parte de los servicios que puede ofrecer el ONN: productos/procesos/servicios, sistemas de gestión y certificación de competencia del personal. La certificación de productos tiene una historia muy larga, como parte integrante de la aparición de muchas civilizaciones, mientras que la certificación de sistemas de gestión sólo ha pasado a primer plano realmente en las últimas décadas. El alcance de la certificación de productos se está expandiendo gradualmente a los servicios, por ejemplo, están siendo tomados en cuenta en la revisión de la Guía ISO/IEC 65¹²⁾, que se convertirá en ISO/IEC 17065. Esta ampliación abre nuevas oportunidades para los ONN que realizan la certificación de servicios. La certificación de productos en las economías en desarrollo sufren

una serie de inconvenientes, sobre todo si el producto se exporta y la marca de certificación de producto no es reconocida fuera del territorio, mientras que la certificación de sistemas de gestión tales como ISO 9001 o ISO 14001¹³⁾ puede ser aceptada en todo el mundo si el ONN está debidamente acreditado o forma parte de los programas de evaluación por pares para el reconocimiento mutuo de los certificados.

En algunas regiones, se están dando pasos para establecer una sola marca regional de certificación de productos que facilite el movimiento de mercancías en la región. En este caso, los esquemas de certificación de productos pueden ser una fuente muy valiosa y sostenible de ingresos para los ONN en países pequeños. La tercera forma de certificación en la que un ONN puede participar es la certificación de la competencia del personal, utilizando como base los requisitos de ISO/IEC 17024¹⁴⁾. Las áreas típicas son la capacitación de los operadores de los ensayos no destructivos, soldadores o auditores de calidad, pero el alcance potencial es mucho más amplio.

La certificación de sistemas de gestión se ha convertido en un negocio internacional importante,

12) Guía ISO/IEC 65, *Requisitos generales para los organismos de certificación de productos.*

13) ISO 14001, *Sistemas de gestión ambiental - Requisitos con orientación para su uso.*

14) ISO/IEC 17024, *Evaluación de la conformidad - Requisitos generales para organismos que certifican personal*

con aproximadamente un millón de certificados ISO 9001 emitidos por organismos de certificación acreditados¹⁵⁾. Otros sistemas como ISO 14001 (gestión ambiental) e ISO 22000¹⁶⁾ (gestión de la seguridad alimentaria) aún no han alcanzado el mismo nivel de reconocimiento como ISO 9001, pero están en ese camino a medida que aumentan las preocupaciones sobre el ambiente y la seguridad alimentaria. Todos estos sistemas de certificación por lo tanto deben ser considerados por los ONN, pero sólo después de realizar un adecuado estudio de negocio. Es en este ámbito que la competencia de los organismos de certificación multinacionales es mayor. Los recursos y el esfuerzo necesarios para formar y registrar los auditores, para establecer los controles internos del esquema, y para obtener la acreditación aceptada internacionalmente en conformidad con ISO/IEC 17021¹⁷⁾ no deben ser subestimados. La evidencia de las economías en desarrollo indica que se necesitan tres años en promedio antes de que un tipo de certificación de sistemas ISO 9001 se convierta en auto-suficiente y sostenible, y puede

requerir una inversión considerable durante este tiempo.

Un área en la que el ONN puede estar en mejor posición para prestar servicios es en el sector de la pequeña y mediana empresa (PYME), ya que el ONN por lo general tiene una estructura de costos más baja que las organizaciones multinacionales de certificación y por lo tanto puede ser capaz de ofrecer precios más bajos. Además, el ONN también puede tener la capacidad de aprovechar sus propias relaciones y estructuras establecidas en su país para hacer negocios con este sector, evitando así la creación de infraestructuras completamente nuevas y costosas. La asociación entre el gobierno y el ONN también podría vincular un objetivo estratégico nacional de fomento para mejorar el rendimiento de las PYME, por ejemplo, a través de programas gubernamentales para apoyar financieramente a las PYME para obtener la certificación.

Los esquemas que pagan el 50% de los costos después de la certificación, y otros 30% después de que una PYME ha mantenido su certificación por tres años, proporcionan un valioso servicio

15) Una encuesta certificados expedidos de ISO 9001, ISO 14001 y otros sistemas de gestión de todo el mundo se publica cada año por la Secretaría Central de ISO. Los detalles relativos a la última encuesta se pueden obtener en la página web de ISO: <http://www.iso.org>.

16) ISO 22000, *Sistema de gestión de la seguridad alimentaria-Requisitos para cualquier organización en la cadena alimentaria*.

17) ISO/IEC 17021, *Evaluación de la conformidad - Requisitos para organismos que prestan servicios de auditoría y certificación de sistemas de gestión*

a las PYME, mientras que al mismo tiempo mejoran la sostenibilidad financiera del ONN. El ONN sin embargo, debe resistir cualquier presión del gobierno para proporcionar servicios de certificación “baratos”, el apoyo financiero debe ir directamente a las PYME a fin de no distorsionar el mercado. El ONN debe cobrar por costos y cualquier apoyo financiero debe ser manejado por separado. La futura norma ISO 50001 sobre gestión de la energía puede apoyar a las PYME y llegar a ser un área valiosa en la que los ONN pueden prestar servicios de certificación.

La inspección de la carga es actualmente un negocio lucrativo para muchos ONN en economías en desarrollo. Sin embargo, estos servicios de inspección están invariablemente vinculados a la inspección de importación obligatoria o a normas obligatorias que están cada vez más bajo presión a medida que las economías en desarrollo exportan más y adoptan prácticas comunes de los bloques comerciales más importantes, como la Unión Europea o América del Norte, reconociendo previamente la inspección del país de origen o que tengan zonas de libre comercio con poca o nula inspección en la frontera. Lo mismo ocurre con el establecimiento de los mercados comunes en muchas regiones en desarrollo. Por tanto, la inspección de la carga puede no ser una forma sostenible de ingresos a largo plazo, a menos que el ONN puede cambiar

con éxito el esquema a una operación de carácter voluntaria, impulsada por el mercado. En este caso, el ONN tiene que demostrar el valor y el costo-beneficio de dicho sistema y será conveniente que el ONN logre su acreditación con ISO/IEC 17020 para mejorar su sostenibilidad financiera.

2.6 Metrología

Según la publicación *ISO Members 2009*, la metrología fundamental, la metrología legal y los servicios de calibración son proporcionados por casi la mitad de los miembros de ISO. Esta situación probablemente se mantendrá en el futuro previsible, ya que muchas economías en desarrollo combinan una serie de actividades de normalización fundamental en una organización con el fin de obtener economías de escala, especialmente en cuanto a espacio físico y gastos administrativos. Con el fin de garantizar la sostenibilidad financiera de las actividades de metrología, el ONN tiene que tomar en cuenta una serie de aspectos.

2.6.1 Metrología fundamental

Se puede argumentar que el establecimiento y mantenimiento de patrones nacionales de medición es totalmente “bueno para la actividad de la nación”, y por lo tanto debe ser financiado en su totalidad por el gobierno. Afortunadamente, las

economías en desarrollo no tienen que contar con los patrones de medición más sofisticados y caros- es suficiente la exactitud que es realmente requerida por la industria y las autoridades. Así mismo las economías en desarrollo no participan en la investigación en metrología fundamental tal como se practica en las economías desarrolladas, como Alemania, Reino Unido o EE.UU., donde los presupuestos de los institutos nacionales de metrología son un múltiplo de la mayoría de los ONN en las economías en desarrollo. Una vez que se han obtenido los patrones nacionales de medición s, y aquí la comunidad de donantes está a menudo dispuesta a prestar ayuda, se debe presupuestar principalmente los costos de mantenimiento. Estos incluyen el mantenimiento del equipo, su calibración de vez en cuando en comparación con los patrones primarios de otras economías más avanzadas, y el mantenimiento de las condiciones de laboratorio adecuadas, incluidos los gastos de funcionamiento.

2.6.2 Metrología legal

La metrología legal a veces denominada “pesos y medidas” si trata sólo con equipos de medida relacionada con el comercio, es una actividad reguladora. Pero debido a la tecnología común y la escasez de metrólogos capacitados, se combina a menudo con la metrología fundamental y se sitúa en el ONN. La metrología legal tiene tres aspectos a

considerar que son importantes desde el punto de vista financiero. Estos son:

- Homologación tipo de los equipos de medición que entran en el ámbito de aplicación de la legislación sobre metrología legal
- Calibración y verificación de equipos de medición en uso
- Control de productos preenvasados.

La mayoría de los equipos de medición utilizados en las economías en desarrollo son importados, con pocas excepciones. Además, no muchos ONN tienen la capacidad de probar los pocos tipos de nuevos equipos para los cuales se requiere homologación anual. Por lo tanto, la homologación por tipo se basa generalmente en los informes de ensayo de laboratorios de ensayo acreditados del exterior, por ejemplo, un informe de ensayo de OIML. Para obtener el certificado de homologación de tipo, la mayoría de las autoridades cargan sólo una pequeña tasa administrativa. No se trata por lo tanto de una fuente de ingresos importante.

Una vez que los equipos de medición se encuentran en servicio, tienen que ser calibrados y verificados a intervalos regulares, es decir, una vez al año para las escalas en los negocios, o bombas de gasolina. Normalmente, los usuarios pagan por este servicio. En las economías en desarrollo, este servicio puede ser proporcionado por el ONN como autoridad responsable, y puede ser una buena fuente de ingresos.

Debido al hecho de que se trata de un requisito legal, sin embargo, el ONN tendrá que asegurarse de que es capaz de prestar el servicio en todo el país, no sólo en las grandes ciudades sino también en las zonas rurales. Esto hace que sea un reto logístico y financiero. También hay que recordar que las tasas para la calibración y verificación en particular, suelen ser aprobadas por el nivel político, por lo general por el Ministerio competente. Por lo tanto, tenderán a ser bajas debido a que las consideraciones políticas juegan un papel importante en su fijación. El ONN, por tanto, debe ser capaz de presentar una información clara sobre las finanzas en general, para asegurarse de que las tasas se fijen a un nivel en el cual el servicio sea al menos autofinanciable, y por tanto, viable. Los acuerdos consultivos sobre dichas tasas con los principales actores son también evidencia muy útil para presentar al nivel político.

Las demás actividades de la división de metrología legal del ONN se centran en la vigilancia del mercado. Esta actividad es extremadamente importante, ya que asegura que los requisitos de metrología legal se toman realmente en serio por el mercado. Como se trata fundamentalmente de una cuestión de protección del consumidor- un tema de “bien de la nación”- el Gobierno debe financiar esta actividad. La experiencia de las economías en desarrollo indica, sin embargo, que los fondos son con frecuencia totalmente insuficientes

para garantizar un sistema eficaz. Por lo tanto, el ONN debe asegurar compromisos a largo plazo del gobierno con el fin de hacer sostenible todo el servicio. Este compromiso no sólo debe cubrir los sueldos y los gastos generales de los inspectores de metrología, pero, más importante aún, también suministrar el equipo de inspección adecuado y especialmente el transporte, es decir, vehículos, combustible y mantenimiento, con el fin de hacer el trabajo correctamente.

2.6.3 Servicios de calibración

La calibración de equipos de medición utilizados en la producción es de vital importancia para la aceptabilidad de la calidad de los productos. A medida que los esfuerzos de la industria de las economías en desarrollo se orientan a la exportación, este aspecto de control de calidad aumenta en importancia. Proporcionar un servicio de calibración adecuado por lo tanto puede ser una adición muy útil para las finanzas del ONN, sea o no la institución nacional responsable de la metrología. En el caso que no sea, el servicio de calibración deberá estar debidamente acreditado con ISO/IEC 17025, y los precios tendrán que ajustarse a la realidad del mercado. La actividad debe ser autofinanciada, es decir, los ingresos deben ser superiores a los gastos totales con el fin de crear una reserva para el desarrollo futuro, para la modernización del equipo de calibración, y para la formación continua de los metrólogos, etc.

2.7 Acreditación

En algunos casos (cinco casos entre los miembros de ISO al momento de escribir este documento), los ONN están involucrados en la acreditación. Esto no debe ser un conflicto de intereses si el ONN no proporciona ningún servicio de evaluación de la conformidad. Los estudios han demostrado que la acreditación puede autofinanciarse una vez que 200 a 250 laboratorios y organismos de certificación han sido acreditados. Esto rara vez ocurre en las economías en desarrollo, por lo que no es inusual que los gobiernos financien la función de acreditación por un período de tiempo prolongado. Por esta razón, establecer más de un organismo de acreditación en una economía en desarrollo, por ejemplo, en virtud de los diferentes ministerios para diferentes sectores, hara probablemente que todo el sistema no sea viable financieramente.

También debe quedar claro que para ganar el reconocimiento internacional de la división de acreditación puede tomar mucho tiempo, por ejemplo, convertirse en signatario de acuerdos de reconocimiento de la Cooperación Internacional de Acreditación de Laboratorios (ILAC) y del Foro Internacional de Acreditación (IAF), por lo general toma varios años. Durante este tiempo, será más difícil ganar clientes para la división de acreditación, ya que la mayoría querrá una acreditación reconocida internacionalmente, y por lo tanto

tienden a utilizar organizaciones de acreditación extranjeras y reconocidas. La sostenibilidad financiera de una división de acreditación en el ONN de una economía en desarrollo por lo tanto tiene que ser considerada cuidadosamente. Hay ejemplos de organismos de acreditación nacionales o regionales en las economías en desarrollo asociados con miembros signatarios de ILAC y/o IAF de economías más avanzadas con el fin de reducir el tiempo necesario para lograr el reconocimiento internacional. Las unidades de acreditación dentro de un ONN podrían seguir el mismo camino.

2.8 Servicios de formación

El ONN en una economía en desarrollo es a menudo un centro de excelencia en lo que respecta a la tecnología, especialmente si proporciona también servicios de ensayos y certificación. Este es un resultado inevitable de uno de los principales objetivos de la normalización, a saber, la transferencia de tecnología apropiada y buenas prácticas de negocio y organización. Por tanto, es natural que el ONN proporcione formación relacionada con las normas específicas e incluso con la normalización en un sentido más amplio.

Los ONN pueden proporcionar servicios de capacitación en las áreas donde existe una demanda. Esto significa que tienen que estar en estrecho contacto con organizaciones

del sector industrial y otros para anticipar las necesidades. Se ha demostrado que una vez que el ONN ofrece buenos programas de formación, por ejemplo, con respecto a las normas del sistema de gestión, los alumnos son muy propensos a volver al ONN, una vez que está tomada la decisión de certificar su empresa con ISO 9001, ISO 14001, ISO 22000, etc. Los ingresos derivados de la prestación de servicios de capacitación son una fuente útil y sostenible, pero igual de importante es el hecho de que tales servicios ayuden al ONN a darse a conocer a los potenciales clientes de sus servicios de evaluación de la conformidad. Cabe señalar, sin embargo, que cuando un ONN ofrece capacitación y actividades de evaluación de la conformidad, la formación proporcionada debe ser de carácter genérica.

En algunos países, las instituciones de formación pueden recibir un reconocimiento formal por parte de las estructuras de gobierno, por ejemplo, Ministerio de Educación o similares, para garantizar que la calidad de la educación y la formación en el país satisfaga una serie de criterios mínimos. Además, en muchos países, la industria puede reclamar beneficios fiscales si tienen su personal entrenado en tales instituciones reconocidas. Cuando existen estos sistemas, el ONN deberá estar debidamente reconocido con el fin de ofrecer a sus clientes la seguridad de que está totalmente integrado en el sistema

nacional de formación y educación, y de esta manera proporcionar un incentivo financiero adicional para que la industria capacite a su personal en el ONN.

2.9 Servicios de consultoría

Los ingresos por concepto de consultoría pueden ser lucrativos, pero tiene riesgos asociados de negocio y restricciones. Por ejemplo, los requisitos de acreditación de organismos de certificación no permiten a este último ofrecer servicios de consultoría. Como la acreditación no es negociable, esto significa que esta fuente de ingresos ya no estará disponible para el ONN que ofrece servicios de certificación. Será más apropiado que el ONN se concentre en los servicios de evaluación de la conformidad que ofrece y los ingresos derivados, en lugar de correr el riesgo de perder este negocio, ofreciendo servicios de consultoría.

En la práctica, hay algunas formas de abordar el conflicto de interés inherente que son potencialmente posibles. Un organismo de certificación no puede constituir una entidad jurídica separada para proporcionar asesoramiento dado que esa estructura no dará lugar en realidad a una separación legal de las actividades. Esto se debe a que la consultora no sería más que en una sociedad filial a la empresa de certificación. Sin embargo si se establece un grupo empresarial que cuente con dos filiales

independientes; una entidad jurídica que es un organismo de certificación; y una entidad jurídica independiente, que es una consultora de sistemas de gestión se puede lograr la separación legal. Sin embargo, deben aplicarse controles adicionales. Por ejemplo, el organismo de certificación no podrá certificar de inmediato a cualquier cliente asesorado por el organismo de consultoría en el sistema de gestión relacionado; el organismo estará en condiciones de certificar a la empresa solamente, una vez que hayan transcurrido dos años después de concluida la consultoría. La factibilidad de que sea posible establecer este mecanismo en un país en desarrollo dependerá del sistema jurídico, las costumbres y prácticas, y con frecuencia, la política gubernamental en lo que respecta a los ONN propiedad del gobierno.

2.10 Normas obligatorias

Los ingresos procedentes de servicios de ensayos y certificación exigidos por ley, incluida la inspección de las importaciones, es muy útil y con frecuencia una fuente importante de ingresos (en algunos casos más del 80% de los ingresos del ONN). En los casos en que las normas son obligatorias, se puede dar en efecto un marco jurídico monopólico al ONN en ciertos tipos de inspecciones, ensayos y certificaciones sin que el ONN tenga que comercializar sus servicios, demostrar competencia técnica o estar especialmente orientado al cliente.

Este sistema estará cada vez más bajo presión a medida que las economías en desarrollo negocien acuerdos comerciales con economías desarrolladas que proporcionan la aceptación mutua de los ensayos y certificados.

Cualquiera que sea el caso, si el ONN es actualmente altamente dependiente de dichos ingresos “garantizados” y si son un componente importante de los ingresos totales, el ONN debe mudar para diversificar sus fuentes de ingresos dado que tales ingresos “garantizados” no pueden ser sostenibles en el largo plazo y el cambio puede venir más rápidamente de lo previsto.

Si un gobierno decide separar las actividades relacionadas con el establecimiento de reglamentos técnicos y de vigilancia del mercado de los relacionados con el desarrollo de normas y servicios vinculados con la evaluación de la conformidad, iniciará invariablemente un proceso consultivo con el ONN. El ONN entonces, debe hacer todo lo posible para garantizar que el nuevo régimen de regulación técnica, es decir, la administración de normas obligatorias, se base en las buenas prácticas internacionalmente aceptadas. Esto implica tres cuestiones, a saber:

- La utilización de normas, ya sean nacionales, regionales o internacionales, como base para la regulación técnica, incluso en la medida en que se

hace directa referencia en los reglamentos técnicos pertinentes¹⁸⁾

- Proporcionar a los proveedores una selección de servicios de dotación de evaluación de la conformidad técnicamente competente (a ser pagado por los proveedores a precios de mercado relacionados)
- La autoridad reguladora debe poner énfasis en la homologación de los productos antes de ser comercializados si es necesario, operar un sistema de vigilancia del mercado eficaz y aplicar sanciones cuando los productos y/o proveedores no cumplen con los requisitos reglamentarios.

Utilizar las normas de esta manera proporcionará al ONN la influencia de que todos los documentos de tipo normativo desarrollados por otras autoridades reguladoras encargadas del medio ambiente, salud, transporte, comunicación, etc., pueden ser entonces publicados por este como normas nacionales, en lo posible por la adopción nacional de normas internacionales¹⁹⁾. Esto ayuda al país a cumplir con el Acuerdo OTC de la OMC, establecer una fuente confiable para los documentos, y por lo tanto aumentar la sostenibilidad financiera de elaboración de normas y actividades de publicación del ONN.

En lo que concierne la prestación de servicios de ensayos, el ONN se encuentra entonces en una posición muy fuerte para convertirse en el proveedor de servicios de evaluación de la conformidad de elección de los proveedores que tienen que demostrar la conformidad de sus productos a la autoridad reguladora, tanto para los mercados internos como externos. Una ventaja añadida es que el ONN puede, entonces, proporcionar servicios de ensayos bajo un número de regímenes de regulación técnica de los distintos ministerios, y ya no es considerada como una organización relacionada con un único ministerio, por lo general, a menudo a cargo de la industria y/o el comercio. Un requisito previo para alcanzar esta posición es la competencia técnica demostrable, por ejemplo, mediante la acreditación de sus laboratorios. Lograr implementar con éxito estas disposiciones mejorará la sostenibilidad financiera de los servicios de evaluación de la conformidad del ONN considerablemente, ayudará a compensar los ingresos perdidos de las tasas por la administración de las normas obligatorias, y mejorará las posibilidades de que los servicios acreditados también sean aceptados por los mercados de exportación y sus autoridades reguladoras.

18) *Uso y referencia a normas ISO e IEC para los reglamentos técnicos*, Organización Internacional de Normalización, septiembre de 2007, ISBN 978-92-67-10454-6

19) *Guía ISO/IEC 21-1, Adopciones regionales o nacionales de de Normas Internacionales y otros Documentos Internacionales - Parte 1: Adopción de Normas Internacionales*

El punto clave a destacar aquí es que estas estrategias no son para el interés propio del ONN. Ayudan a mejorar la competitividad de la industria en los mercados de exportación, mejorar la elección de los consumidores, al permitir la competencia en el mercado local de bienes y servicios que cumplen con una norma reconocida y favorecer así la actividad económica y el crecimiento.

2.11 Apoyo de los donantes

Las economías desarrolladas pueden proporcionar ayuda financiera significativa a los ONN en muchas economías en desarrollo y economías en transición, ya sea a través de sus agencias de desarrollo propias, o a través de organizaciones internacionales como la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI) y otros. Esta asistencia es muy bienvenida, ya que puede ayudar a un ONN a desarrollarse mucho más rápidamente que lo que hubiera sido de otra manera, y para lograr el reconocimiento de sus servicios. Este apoyo, sin embargo, también tiene problemas de sostenibilidad financiera.

La comunidad de donantes es cada vez más exigente en cuanto a compromisos muy claros y

contribuciones medibles y tangibles de las organizaciones beneficiarias, tales como proveer los edificios, controles ambientales, personal, etc. En otras palabras, el apoyo está orientado hacia el establecimiento de la infraestructura técnica – la infraestructura, mano de obra, prestación de los materiales fungibles y mantenimiento del equipo es responsabilidad del ONN. Del mismo modo, el apoyo está orientado hacia las “necesidades” reales y demostrables del país, y no sólo para satisfacer los “requerimientos” del ONN. Un tema reciente y común en el diseño de muchos de los proyectos de los donantes es la indicación muy clara de la salida, los resultados y el impacto. Esta evolución es positiva, ya que apoya objetivos claros relacionados con la sostenibilidad financiera. Es evidente que el ONN no debe considerar el apoyo de los donantes para ayudar a equilibrar el presupuesto anual- este sigue siendo de única responsabilidad del ONN. La sostenibilidad financiera a largo plazo del ONN dependerá no sólo de que tenga todas las anteriores, pero también de garantizar que los activos que se han desarrollado se están utilizando con eficacia para satisfacer las necesidades claras y pertinentes entre la industria, los consumidores y el gobierno en el país y que estos están generando el efectivo necesario para la actividad en el largo plazo.





3 – Financiando el trabajo de normalización

3.1 Principios

En la sección 1.4, se ha establecido el principio de que los beneficiarios de la normalización deben contribuir a su financiamiento. En cualquier economía, pero especialmente en las economías en desarrollo, esto es más fácil decirlo que hacerlo. Se requiere con frecuencia que los ONN proporcionen la mayor parte de las finanzas para cubrir los costos, una situación sin duda agravada por un punto de vista común de la industria de que el gobierno es responsable, por lo tanto, el gobierno debe pagar. Esta actitud es una falacia, y el ONN debe convencer a la industria que tener un ONN fuerte y reactivo es vital para su sostenibilidad, ya sea económica, ambiental o social. Al mismo tiempo, el ONN no debe continuar con las prácticas que fomentan a la industria y a las autoridades de eludir sus obligaciones, por ejemplo, al perpetuar la práctica común de pagar a los miembros del comité técnico una cuota de asistencia.

3.2 Costos relacionados con el desarrollo de normas

Los gastos relacionados con el desarrollo de normas a nivel nacional dependerán en cierta medida del nivel de descentralización practicada por el país. En la mayoría de los países en desarrollo, el ONN debe seguir siendo responsable de la secretaría de

los comités técnicos (CT), Subcomités (SC) y grupos de trabajo (GT). Esto debe hacerse para asegurar que el ONN mantiene un ojo vigilante en el progreso de elaboración de normas nacionales, y para asegurar que el país cumpla con sus obligaciones del Acuerdo OTC de la OMC de proporcionar una visión general de seis meses de todas las actividades nacionales de elaboración de normas. El Presidente del CT, SC o GT puede y debe ser asignado a un actor destacado, activo, competente e importante en los comités pertinentes, ya sea de la industria o de las autoridades. El nombramiento de un buen Presidente puede reducir sustancialmente los costos relacionados con el desarrollo de normas dado que el trabajo está bien organizado, se respetan los plazos y se mantienen los compromisos adquiridos. Por otro lado contar con un Presidente incompetente puede agregar significativamente los costos relacionados con el desarrollo de normas. El ONN dispondrá de un presupuesto para los tipos de costos que se enumeran a continuación:

- a) Remuneraciones al personal en los departamentos de desarrollo de normas. Estos costos deben contemplar los “costos para la empresa” por cada individuo y no sólo los salarios directos. Cualquiera de los derechos, tales como asistencia médica, plan de

pensiones, subsidio de vivienda, etc. tienen que ser presupuestado,

- b) Infraestructura, electricidad, agua, teléfono y los costos del sistema de infraestructura de TI. Estos costos deben asignarse a las divisiones de normalización a través de un sistema de contabilidad de gestión adecuado para que no queden ocultas en una “caja negra”. Los administradores pueden gestionar adecuadamente solo si se les da la información adecuada sobre los costos,
- c) Insumos de oficina como papel, cartuchos de impresión, copias, archivos, etc. Esto parece ser una lista mundana, pero es alarmante la frecuencia con que la división de normas en un país en desarrollo detiene su trabajo de golpe porque no hay papel o cartucho para la impresión,
- d) Transporte, alojamiento y viáticos para el personal del ONN en caso de que las reuniones de CT, SC o GT se lleven a cabo fuera del ONN. Además, puede ser que el personal del ONN tenga que visitar a la industria o a las autoridades durante el desarrollo de los borradores iniciales del comité, y esto tiene que estar previsto,
- e) En raras ocasiones los costos de ensayos, cuando los miembros del CT, SC y GT desean obtener información comparativa sobre

las cualidades de varios productos en el mercado, cuando se está elaborando una norma para ese producto,

- f) El costo del mantenimiento de activos tales como edificios y equipos, incluidos la depreciación de estos activos. El mantenimiento adecuado del equipo es vital ya que se alarga el tiempo de vida útil y de reposición por antigüedad, nueva tecnología o cambio por uso.

3.3 Costos relacionados con el desarrollo de normas internacionales o regionales

Parte de los gastos relacionados con el desarrollo de normas internacionales o regionales se pueden atribuir a las actividades nacionales para asegurar una presentación eficaz de los intereses nacionales en el nivel internacional o regional. Una lista útil que se puede utilizar como ayuda memoria es la siguiente.

- a) Los costos relacionados con la preparación de las posiciones nacionales; incluidos los costos de participación de expertos, viajes nacionales y secretarías nacionales,
- b) Los costos relacionados con la participación efectiva en las reuniones internacionales o regionales, incluida la participación de expertos, viajes internacionales o regionales, alojamiento y viáticos,

- c) Los gastos administrativos de las Secretarías internacionales o regionales de CT, SC y GT, cuando son manejadas por el ONN,
- d) Los costos de organización de reuniones internacionales o regionales. Aunque los participantes deben ser responsables de sus propios viajes, alojamiento y viáticos, el ONN anfitrión aún tiene que proporcionar salones, refrigerios, transporte local en su caso, copias, impresión y acceso a Internet,
- e) Con frecuencia, el ONN anfitrión también ofrecerá una recepción especial en honor de los participantes, y estos costos tienen que estar previstos. Se puede lograr patrocinio si el ONN se acerca a los departamentos de gobierno o a la industria con mucho tiempo de anticipación.

3.4 Cuotas de afiliación a las organizaciones internacionales o regionales

Las membresías a organismos de normalización internacionales o regionales también tienen un costo. Tanto la ISO como la Comisión Electrotécnica Internacional (IEC) requieren que los miembros paguen derechos para cubrir los costos de sus oficinas centrales y otros gastos. Estas tarifas se calculan tomando en cuenta el PIB y otros factores de la economía. También hay una diferencia en las cuotas de afiliación,

como en el caso de ISO, en función de si el ONN es miembro suscriptor o correspondiente o miembro pleno. La cuota de membresía es diferente de una organización a otra, de ahí que el ONN debe averiguar cuáles son los costos para sus membresías y el presupuesto para ello.

A veces, los ONN pequeños cuentan con el apoyo de un organismo donante para convertirse en un miembro de ISO e IEC y, a continuación, cuando el proyecto del donante llega a su fin, el ONN no mantiene los pagos de membresía y entonces es suspendido o aún peor se cancela su membresía. Esta evolución no hace ningún bien a la imagen del ONN, por lo que es importante identificar una fuente a largo plazo de financiamiento y establecer y revisar claramente de vez en cuando los beneficios de la membresía.

Muchas veces se cuestionan las cuotas de membresía por ser demasiado altas para los países en desarrollo, pero hay que recordar que con la adecuada categoría de miembros, con ISO e IEC específicamente, se proporciona al ONN el uso completo de las Normas Internacionales. Si no fueran miembros, tendrían que comprarlas a un precio unitario promedio de USD 90 las 20 000 o más normas de estas dos organizaciones por un costo para el país de USD 1 800 000 para una sola copia del conjunto de normas para un uso de solo una vez. Desde esta perspectiva, las cuotas de membresías representan menos del 2% de esta cifra

para los países más pequeños, y tienen un buen valor por el dinero.

Obviamente, los mismos argumentos se aplican en el caso de las organizaciones de normalización regionales/subregionales (RSO). Cabe señalar que si bien algunas son organizaciones RSO únicamente basadas en la afiliación, otras pueden ser subsidiarias de las comunidades económicas regionales o subregionales (CER) o bloques comerciales. Por lo tanto, la naturaleza y la profundidad de la participación de los ONN en las actividades de normalización regionales dependen de la política de construcción de la región. La membresía en organizaciones relacionadas con las comunidades económicas regionales es en su mayoría automática, ya que los ONN con frecuencia tienen que representar a sus países en estas organizaciones regionales, no sólo para la armonización de normas, sino muchas otras cuestiones relacionadas con el comercio y por lo general regulación técnica también. Por otra parte, las organizaciones basadas en la afiliación pueden encontrar dificultades financieras para la operación debido al bajo nivel de suscripción de los miembros.

3.5 Principios de sostenibilidad financiera

Como cuestión de principio, se debe alentar al ONN a tomar medidas para financiar su participación en

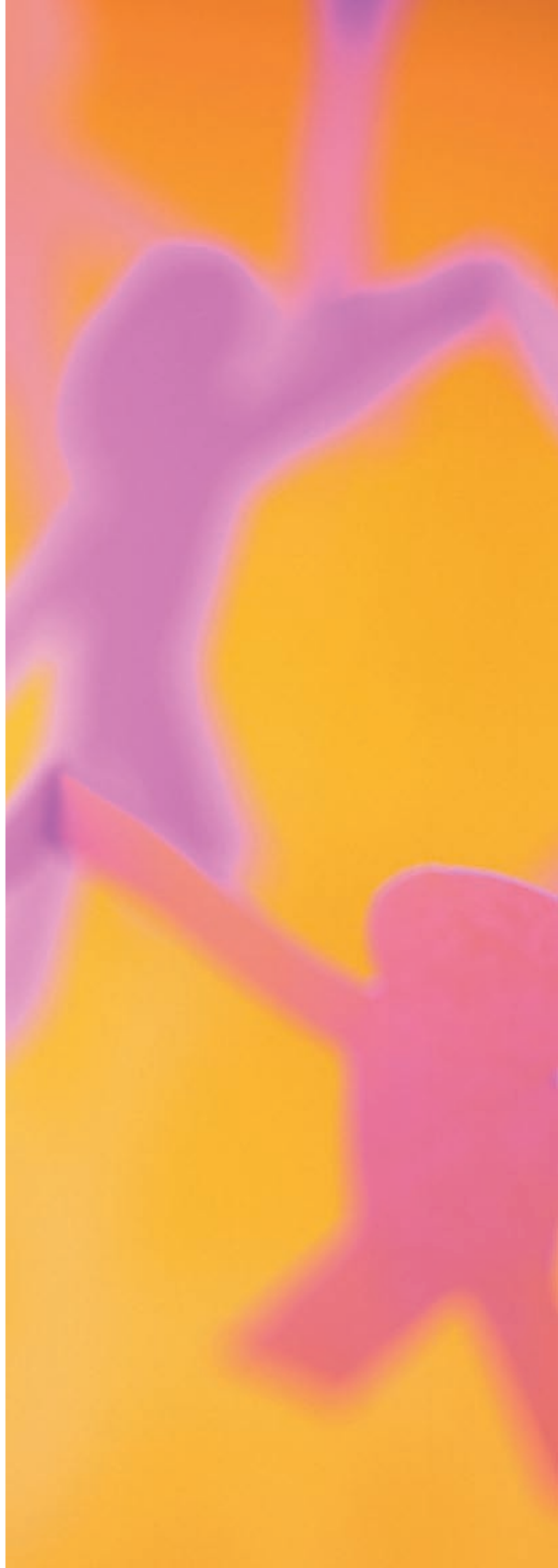
las actividades de normalización internacionales, regionales y nacionales por las partes interesadas que son los beneficiarios de tales normas. Las siguientes son algunas directrices de buenas prácticas sobre la base de los diferentes tipos de costos discutidos en detalle en las secciones anteriores.

- a) Los costos para elaboración de las normas nacionales o las posiciones nacionales que se presentarán a nivel regional e internacional, deben ser cubiertos principalmente con las contribuciones de las partes interesadas. El ONN será responsable de los gastos de secretaría. En algunos casos, por ejemplo, para el desarrollo de normas básicas utilizadas en muchos sectores, se puede considerar una contribución con cargo al presupuesto central. Los expertos que participaron en las reuniones nacionales deben ser pagados (incluidos los gastos de viaje) por las partes interesadas que representan.
- b) Los costos para participar en reuniones internacionales o regionales, es decir, la participación de expertos y gastos de viaje, deberán ser cubiertos directamente por las partes interesadas participantes. Los expertos trabajan en el ámbito nacional con una base de honorarios. En algunos casos, puede ser conveniente crear un fondo de recursos de los sectores relacionados para cubrir los viajes

internacionales a fin de compartir los gastos de representación internacional con los interesados.

- c) Los costos internacionales de secretarías de CT, SC y GT deben ser cubiertos con las contribuciones de las partes interesadas, incluidas las instituciones públicas. Antes de asumir la responsabilidad de una secretaría internacional, deben realizarse las negociaciones pertinentes con el sector privado y las autoridades para asegurar que los recursos necesarios serán proporcionados y que se mantendrá el apoyo. El ONN que administre la secretaría tiene una alta responsabilidad, pero tiene mucha influencia sobre la conclusión efectiva del trabajo internacional.
- d) Los costos relacionados con los trabajos de normalización regional son algo diferente. Sobre todo por que este trabajo se ha recibido por mandato de los respectivos gobiernos que conforman la composición de las estructuras regionales; por lo que deberían proporcionar un financiamiento adecuado. Por otra parte, el sector privado también tiene mucho que ganar de la armonización de normas regionales, en especial las que forman la base de los futuros reglamentos técnicos regionales, de modo que un escenario similar como bajo el anterior punto (b) debe llevarse a cabo.

- e) Los costos de organización de reuniones internacionales deben estar cubiertos con patrocinio directo, incluyendo el financiamiento específico del gobierno, de las partes interesadas, caso por caso. Las reglas de ISO estipulan que los delegados acreditados no tendrán la obligación de pagar una cuota como condición de su participación en las reuniones de ISO. Sin embargo, en casos muy excepcionales (por ejemplo, reuniones grandes y complejas), puede ser necesario un mecanismo de cargos, pero estos mecanismos deberán ser aprobados caso por caso por el Secretario General de ISO.
- f) Los costos de las cuotas de afiliación a ISO, IEC u otros, deben tomarse con cargo al presupuesto central del ONN, ya que esta es una condición general para la participación en el trabajo internacional. Hay numerosos casos en que los ONN son totalmente financiados por los gobiernos o por lo menos a la par con el financiamiento proporcionado por el sector privado. En estos casos, los fondos del gobierno son por lo general destinados a usos específicos, tales como las cuotas de afiliación a las organizaciones de normalización internacionales y regionales.



4 – Financiando los servicios de evaluación de la conformidad

4.1 Principios

Los servicios de evaluación de la conformidad se proporcionan en todo el mundo por una infinidad de organizaciones, tanto del sector público como empresas grandes y pequeñas del dominio privado. En última instancia, estos servicios deben ser proporcionados a precios de mercado y no deben ser objeto de subvenciones cruzadas dentro del ONN con fondos del gobierno a fin de garantizar que se mantiene la relatividad de mercado. El ONN no debe tener en ningún caso un monopolio legal ya que esto es malo para la economía, niega a los clientes potenciales tener una opción, y los límites de las fuerzas del mercado garantizan niveles adecuados de servicio por el precio pagado. Los argumentos relativos a la competencia técnica son respondidos de mejor forma con un sistema de acreditación adecuado.

4.2 Estableciendo servicios de evaluación de la conformidad

El establecimiento de servicios de evaluación de la conformidad es un negocio caro, ya sea que se trate de servicios de laboratorio, inspección o certificación. Por lo tanto, muchos ONN en economías en desarrollo miran hacia el gobierno o la comunidad de donantes para el apoyo a este respecto. Esto puede ser apropiado si la industria privada en las economías

en desarrollo rara vez está en situación de desarrollar estos servicios. Y las multinacionales sólo aparecerán una vez que se ha desarrollado un mercado adecuado que requiere estos servicios.

En el establecimiento de servicios de laboratorio, el ONN tendrá que hacer un análisis adecuado del mercado, y debe tener en cuenta cuestiones tales como:

- **¿El servicio** es requerido por el sector privado local, por los importadores o las autoridades reguladoras o ambos, y cuán consistente es la necesidad?
- **¿Cuál es** el alcance del negocio ahora, y cuál es el pronóstico para el futuro?
- **¿Quién más** está ofreciendo servicios similares de evaluación de la conformidad en el país o en países vecinos, son entidades públicas o privadas? ¿Hay suficiente negocio para uno más?
- **¿Qué infraestructura** se requiere para el establecimiento de laboratorios, por ejemplo, necesidades de diseño de espacio físico, aire acondicionado y control de la humedad, el medio ambiente libre de polvo, electricidad y abastecimiento de agua?
- **¿Cuáles son** los principales tipos de equipo necesario y a qué costo de capital?
- **¿Cuáles son** los gastos de funcionamiento asociados con el

equipo, por ejemplo, materiales fungibles, material de vidrio, gases, materiales de referencia, productos químicos, y dónde pueden obtenerse? ¿Está el mercado de divisas disponible, ya que estos normalmente tienen que ser importados?

- **¿Cuáles son** los requisitos de ensayos de aptitud y cómo pueden abordarse en una economía en desarrollo?
- **¿El personal** está debidamente capacitado y calificado en el país o tienen que ser entrenados especialmente?

Sólo cuando se puede hacer un estudio de negocio decente, incluyendo un juicio sobre la sostenibilidad financiera, es que el ONN puede continuar con el establecimiento de laboratorios. En algunos casos muy concretos, el gobierno podría establecer la capacidad de los ensayos por razones estratégicas, pero debe quedar claro que el gobierno tendrá que mantener el apoyo financiero a un laboratorio, posiblemente por un tiempo muy largo.

El mismo tipo de disciplina se debe seguir para el establecimiento de servicios de certificación de producto o de sistemas de gestión. En el caso de estos dos, la formación y registro de los auditores de gestión de calidad plantea desafíos adicionales. En todos los casos, se tiene que prever la inversión que se requiere antes de que el servicio se convierta en auto-financiado y que muestre después excedentes de ingresos sobre los costos. Esto puede tomar de

hasta tres a cuatro años, y puede ser sustancial. Este financiamiento tiene que provenir de algún lugar, pero tiene que estar asegurado antes de poner en marcha el proyecto.

4.3 Precios relacionados de mercado

“El costo es un hecho, el precio es una decisión!” Dice un viejo refrán. Por lo tanto, una vez que el costo del servicio se ha establecido, se tiene que tomar una decisión sobre cuál será la política de precios. El ONN, en cualquier caso siempre se esforzará en cubrir la totalidad de los gastos con los ingresos derivados de un servicio específico, la sostenibilidad financiera de lo contrario será dudosa. El ONN también debe tratar de mantenerse alejado de cualquier subvención cruzada. Las cuestiones que se deben tomar en cuenta al establecer las políticas de precios y los precios reales incluyen:

- **¿Cuál es** el poder adquisitivo de los clientes?
- **¿El servicio** que se prestará será provechoso para poder reservar fondos para un mayor desarrollo, o será sólo de punto de equilibrio?
- **¿Cuál es** la política de precios de los competidores?

Los gerentes también deben tener la libertad de negociar precios con los clientes preferentes o mayores, siempre que resulte coherente dentro de un marco general o política que puede

tener que ser aprobada por el consejo o junta del ONN. El ONN, en cualquier caso, ya sea un departamento gubernamental o una entidad pública, garantiza que el precio de sus servicios no se establezca por conveniencia política y sin duda en el plano político, es decir, por el Ministro responsable u otro personal en el ministerio. La interferencia política, que aún prevalece en las economías en desarrollo, dificulta la correcta gestión financiera del ONN.

4.4 Financiando el apoyo a las PYME

En una economía en desarrollo, la segmentación de la industria o productores se muestra con muy pocas empresas grandes, a menudo con conexiones transnacionales, y una gran mayoría de PYME. La definición de que se entiende por PYME puede diferir de país a país, pero en esencia, estas suelen ser negocios familiares con menos de 25 empleados, a menudo tan pequeños como de dos a cinco personas. Es bastante obvio que el poder adquisitivo de cada PYME está muy lejos de las grandes empresas. Por otra parte, el sector de las PYME también tiene la necesidad de contar con servicios de ensayos, calibración y certificación del ONN.

En muchos países en desarrollo, el gobierno tiene políticas para desarrollar el sector de las PYME con el fin de desarrollar la industria de fabricación o producción, para mejorar los niveles de calidad global de la producción

local, y aumentar el potencial de exportación del país. Por lo tanto, con frecuencia se espera que el ONN apoye esas políticas, proporcionando servicios “subvencionados” al sector de las PYME, a veces incluso de forma gratuita. Si bien esto puede ser un esfuerzo loable, hace poco a la sostenibilidad financiera a largo plazo del ONN. Un mejor enfoque es que el gobierno utilice los fondos que se han dado al ONN, para facilitar los pagos de reembolso para las PYME una vez que haya pagado al ONN en su totalidad por sus servicios.

De esta manera las PYME, se acostumbran a la idea de que esos servicios cuestan dinero y aportan un valor real de los gastos, el mercado de evaluación de la conformidad no se distorsiona, el gobierno tiene un mejor control sobre cuales son las empresas que obtienen el apoyo y se mejora la sostenibilidad financiera del ONN. Un ejemplo típico sería que el Ministerio responsable del comercio y/o la industria reembolse, a petición de la PYME, el 50% del costo de la certificación ISO 9001, una vez que ha sido certificada, y para el seguimiento con otro pago de 30% después de tres años si la empresa ha mantenido con éxito su certificación. La belleza de este plan es que también es factible en el caso de que el ONN sea una organización privada, en vez de pública.



5 – Gestión financiera

5.1 Principios

La información financiera, gastos e ingresos, es una realidad que ningún gerente de una empresa puede permitirse el lujo de ignorar. Este principio es muy relevante para un gerente en un ONN, ya sea un departamento gubernamental, una entidad pública o una organización privada. Si un ONN desea crecer y lograr la sostenibilidad financiera, los directivos deben conocer y entender los costos y los ingresos de sus divisiones, y gestionar en consecuencia. En este sentido, es importante entender la diferencia entre la contabilidad financiera y contabilidad de gestión.

La contabilidad financiera, es decir, estado de ingresos y egresos, estado de flujo de efectivo, balance general, notas a los estados financieros y el informe del auditor son importantes para decirle al mundo exterior, es decir, el Consejo, los ministerios y otras partes interesadas externas, cómo está la salud financiera del ONN. El formato de los estados financieros está determinado sobre todo por la legislación que el ONN, obviamente, tiene que cumplir, o en la ausencia de legislación específica de cada país, hay prácticas internacionales que se pueden seguir.

La contabilidad de gestión, por el contrario, tiene que ver con el detalle adicional que los gerentes

necesitan para administrar con éxito su departamento, la información financiera que normalmente no deberían darse, o que no necesitan, las partes interesadas externas.

5.2 Gestión de los gastos

Con el fin de asegurar la sostenibilidad financiera, el ONN tendrá que administrar con prudencia los costos que se relacionan con sus actividades, muchas de las cuales tienen que ser efectuadas para garantizar que sus servicios sean aceptables para los clientes que pagan. Hay que tener en cuenta que los gastos que se realizan una sola vez están acompañados con frecuencia de gastos corrientes. Un buen ejemplo es la compra de un vehículo, el cual incurre en costos de funcionamiento y mantenimiento, sin lo cual es inútil. Es en este ámbito que el ONN tiene que prestar particular atención, por ejemplo, cuando el financiamiento de los donantes apoya los gastos de capital en el equipo, ya que los costos recurrentes son responsabilidad del ONN y con frecuencia no son considerados adecuadamente.

5.3 Gastos fijos

Los gastos fijos que tiene que ser atendidos incluyen (pero no se limitan a) lo siguiente:

- Remuneración del personal

- Gastos de infraestructura física
- Afiliación y participación activa en las organizaciones internacionales y regionales
- Costos de acreditación de los laboratorios y servicios de inspección y certificación
- Electricidad y abastecimiento de agua
- TI y servicios telefónicos
- Material fungible para los laboratorios
- Mantenimiento de equipo de laboratorio y aire acondicionado
- Mantenimiento de la infraestructura física, por ejemplo, laboratorios y oficinas
- Mercadeo y promoción del ONN y su labor
- Costos de impresión de las normas y otros documentos para la venta o distribución
- Depreciación y amortización de los activos propiedad del ONN
- Costos de transporte, mantenimiento de vehículos y combustible
- Administración general, incluida la impresión, papel, correspondencia.

Un problema importante en muchas economías en desarrollo es el cambio de divisas. El ONN tendrá que asegurarse de que podrá obtener un

adecuado cambio de divisas extranjeras para financiar los gastos recurrentes que tienen un componente de divisas. Estas incluyen las cuotas de afiliación de las organizaciones internacionales y la asistencia a sus reuniones. Incluso los laboratorios se detendrían rápidamente si no están disponibles las divisas para comprar insumos vitales de laboratorio.

5.3.1 Fondos para gastos de capital

Los gastos de capital tienen que ser provistos, por ejemplo, para los vehículos nuevos, nuevos equipos, mejora de la infraestructura, controles ambientales y nuevos equipos de TI. Los fondos para gastos de capital pueden provenir del gobierno en el caso de los ONN públicos, o pueden ser proporcionados a través de los fondos que el ONN genera a través de sus servicios, o ambos. En algunos casos la inversión inicial de un equipo puede ser donada por las agencias externas, pero necesitarán ser reemplazados o al menos mantener su funcionamiento durante su período de utilidad.

Se debe desarrollar un presupuesto para gastos de capital, por ejemplo, sobre una base de cinco años, con subsidio de créditos para la sustitución de activos, así como los gastos de capital en nuevos proyectos o equipos.

5.3.2 Garantía financiera de la organización

Un ONN, incluso un ONN público, debe estar autorizado para mantener un fondo general que puede ser excedente de ingresos sobre los gastos que pueden ser transferidos a fin de satisfacer las necesidades financieras inesperadas o para permitir que las actividades continúen a través de una desaceleración económica que de otro modo podría limitar los ingresos de las operaciones habituales. El importe del fondo general puede ser destinado a inversiones de bajo riesgo que son fácilmente convertidas en efectivo si es necesario.

Para limitar la especulación y aplicar un control adecuado, las disposiciones de esos fondos pueden provisionarse a un máximo de lo que puede mantener un ONN público (por ejemplo, 50% del porcentaje de su facturación anual), y sólo pueden ser invertidas en instituciones financieras autorizadas por el consejo o la junta o el ministro. En el caso de los ONN privados, estos asuntos serán tratados en los artículos de asociación y por decisiones de la junta.

El efecto de desarrollar y mantener un fondo general es para fomentar la sostenibilidad a largo plazo del ONN y para preservar la independencia de la organización en tiempos de estrés financiero. Estos son objetivos que valen la pena cuando se considera el propósito del ONN.

5.4 Gestión de la contabilidad

La contabilidad financiera está en última instancia, orientada a la preparación de los estados financieros anuales que son una ayuda indispensable para la apreciación de la situación financiera del ONN. Sin embargo, como una ayuda para la gestión del día a día, sufren las siguientes dos claras desventajas.

En primer lugar, que son *históricos*. Si la situación es mala, la acción correctiva debería haber sido tomada por la dirección mucho antes de que las cuentas anuales se preparen. Esta es también la razón por la cual muchas organizaciones preparan las cuentas de ingresos y gastos de forma más frecuente, es decir, mensualmente.

En segundo lugar, son *globales*. La administración está relacionada con resultados de operación detallados, o segmentados, de cada aspecto de las actividades de negocios del ONN, además de la posición global revelada por las cuentas financieras anuales.

Si, por ejemplo, los servicios de ensayos muestran un excedente de 6% sobre los ingresos totales, entonces, la gestión del ONN puede estar muy contenta teniendo en cuenta lo extraordinario de los servicios de ensayos en general. Pero una imagen completamente diferente puede surgir si, digamos, se consideran cuatro laboratorios de ensayo por separado. Puede ocurrir que uno de los laboratorios está generando una

pérdida masiva, mientras que dos están en su punto de equilibrio, y uno está haciendo una muy buena “utilidad”. Esto significa que un laboratorio está subsidiando ampliamente las pérdidas en todo el laboratorio, incluso tal vez a los otros tres laboratorios. Esta puede ser una política inevitable o incluso establecida, pero al menos la gestión debe estar plenamente consciente de la situación, y entonces estar en condiciones de tomar cualquier medida que considere necesaria.

Claramente, hay una necesidad de algo adicional a la contabilidad financiera, cuando la gestión tiene que dar sentido y mejor uso de su información financiera. Esta necesidad se llena con la contabilidad de gestión, a veces también conocida como la contabilidad de costos, que proporciona una información contable actualizada sobre los resultados de operación detallada de los trabajos individuales, procesos, divisiones o cualquier otro segmento de la actividad empresarial del ONN. ¿Cómo se logra esto? Las secciones siguientes dan una idea de algunos de los elementos de contabilidad de gestión a disposición de un ONN. El ONN, sin embargo, hará bien en considerar el establecimiento de una división financiera que hábilmente puede apoyar al ONN en el desarrollo de sistemas adecuados de contabilidad de gestión, y enseñar a los directivos de las distintas divisiones una comprensión básica de la información

financiera a fin de no administrar sólo a nivel técnico.

5.4.1 Gatos directos

El primer paso es separar, evaluar y sumar los puntos que se pueden relacionar convenientemente y directamente a un puesto de trabajo. Estos ítems son generalmente uno de los tres tipos, a saber:

Mano de obra directa: Las horas productivas de trabajo empleadas directamente en el trabajo, se obtienen de las hojas de horas trabajadas o tarjetas de trabajo llenadas por los operarios y valoradas con la tarifa de salario apropiada

Material directo: Las cantidades de materiales utilizados directamente en el trabajo se obtienen de solicitudes de las tiendas, las especificaciones de material o documentación de otras tiendas y son valoradas al precio apropiado de los materiales utilizados

Gastos directos: Cualquier otro gasto que se incurra específicamente para el trabajo - por ejemplo, subcontratación de parte del ensayo a otro laboratorio - se obtiene de las facturas pertinentes.

Sólo los operarios que trabajan directamente en el organismo pueden ser considerados como mano de obra directa. Sus tarifas por hora deben tomar en cuenta también su disponibilidad, es decir se debe considerar las vacaciones. Todos los otros trabajos se clasifican como

“mano de obra indirecta” y deben ser incluidos en los gastos indirectos (véase la sección siguiente). Del mismo modo, sólo los materiales fungibles y materiales que pueden relacionarse directamente con el trabajo se consideran como directos. Todos los otros insumos, tales como material vidrio, detergentes o grasa para la maquinaria a petróleo, se clasifican como “material indirecto” y también se incluye en los gastos indirectos.

5.4.2 Gastos indirectos (gastos generales)

Después de lidiar con los gastos directos, existe aún un gran volumen de gastos que no se pueden relacionar directamente a un trabajo en particular porque se incurren en general para todos los puestos de trabajo. Dentro de este grupo se incluyen elementos tales como el mantenimiento general del laboratorio, la supervisión, los materiales o materiales fungibles que no pueden ser asignados a una tarea específica, la administración de los salarios, electricidad, agua, teléfono, transporte, papel, tintas de impresora, depreciación y gastos generales del ONN.

Una importante decisión es la forma de asignar estos costos indirectos para un trabajo específico, es decir, qué proporción de los costos indirectos se absorben, o son recuperados por el trabajo específico. Una solución sencilla es añadir un porcentaje, basado en la experiencia pasada, a

los costos directos. Un análisis de los gastos operativos aplicados en estado de utilidades y pérdidas del año anterior podría revelar un porcentaje adecuado, es decir, normalmente un 300%. Por lo tanto, si los gastos directos de un trabajo son de USD 250, a continuación, los gastos indirectos se pueden calcular como USD 750, y el costo total será de USD 1 000. Esto significa que el precio del trabajo no debe ser inferior a USD 1 000, mejor aún con un margen de algún tipo, si el ONN quiere seguir siendo sostenible en el largo plazo.

La asignación de los costos indirectos (o gastos generales) como una tarifa plana en todos los ámbitos es el camino más fácil, pero puede no ser equitativo. Los gastos generales no son gastados de manera uniforme en todo el ONN- algunas divisiones tienen más gastos operativos que otras. Además, una gran parte de los gastos indirectos se incurren en relación con el paso del tiempo, por lo tanto, cuanto más tiempo tome un trabajo, mayor será quizá su absorción de los gastos generales. Por lo tanto, se debe encontrar un método de absorción que reconozca estas variables. Este tipo de análisis va más allá del ámbito de aplicación de esta publicación, pero se insta al ONN a proporcionar este tipo de herramientas a sus directivos para que puedan gestionar de manera más eficaz, mejorando así la sostenibilidad financiera del ONN.

Los ejemplos citados anteriormente se refieren a un laboratorio, pero los

principios son válidos para cualquiera de los servicios ofrecidos por el ONN, desde elaboración de normas e información, metrología, inspección y ensayos a través de las actividades de certificación. De esta manera, es posible incluso obtener información sobre los costos reales del desarrollo de normas como un costo por página, por ejemplo, es decir, el costo total de producción de las normas, además de los gastos generales pertinentes, dividido por el número de páginas publicadas anualmente. Uno de los indicadores clave de desempeño de un gerente de división de normas puede ser asegurar que el costo por página disminuya sobre una base anual, o en el peor de los casos, se mantenga estable. Un director de laboratorio por otro lado tiene que mostrar un excedente de ingresos sobre los gastos totales.

5.5 Algunos escollos para los ONN

Por desgracia, la gestión financiera de los ONN en las economías en desarrollo está a menudo comprometida por prácticas menos que óptimas. Estas a veces se han desarrollado con el tiempo, o son parte de un patrón general en las empresas públicas. Al abordar la sostenibilidad financiera, estas tienen que ser consideradas cuidadosamente por los ONN y encontrar una mejor solución que lo que generalmente se practica. A continuación se abordan dos ejemplos típicos.

5.5.1 Cuotas de asistencia

Un ejemplo típico es la práctica común de pagar a los miembros de los comités técnicos “dietas” a pesar de los principios generales de desarrollo de normas anteriormente enumerados en la Parte 3. Esto tiene dos consecuencias. En primer lugar, el presupuesto del ONN está extremadamente estresado resultando en una restricción sobre el número de reuniones de comités técnicos que se pueden llevar a cabo durante el año. Cualquier aumento en la actividad de elaboración de normas que exige el mercado requiere de fondos que el ONN puede no tener, por lo que el ONN se limita por sus propias reglas. En segundo lugar, puede ser discutible si son las personas más adecuadas las que asisten a las reuniones del comité técnico, o si muchas asisten para obtener las “dietas”. El argumento del ONN de que si no pagan, nadie viene, debe ser examinada de nuevo - tal vez la norma no es realmente necesaria, tal vez los participantes cayeron en malos hábitos. Si esta práctica se mantiene dentro de un ONN, debe ser examinada de nuevo por la dirección, y se debe hacer todo lo que sea posible para volver a los principios de elaboración de normas sostenible y justificada.

5.5.2 Comercio interno

La asignación equitativa de los ingresos en un ONN, que proporciona una variedad de servicios tales como

ensayos y certificación de productos que son interdependientes, es un problema.

Es común que los clientes paguen al ONN, por ejemplo, una suma global por la licencia de certificación del producto. Esta tarifa tiene que cubrir los gastos de los ensayos, la auditoría, las visitas de seguimiento y todas las demás actividades que el ONN se dedica a ejecutar en el esquema. Cuando el cliente paga al ONN, los ingresos se destinan, en general a la división de certificación de productos. Pero de productos cuyas muestras se analizan en los laboratorios. La pregunta es ¿cómo debería el laboratorio recuperar los costos incurridos? Un enfoque equivocado es argumentando que no tiene importancia, y que el laboratorio debe hacer los ensayos de forma “gratuita” para la otra división del ONN.

Los ensayos para la certificación de producto pueden representar una parte muy importante de las

actividades del laboratorio. Por lo tanto, sus cuentas de gestión deben reflejar una distribución interna de los ingresos percibidos, y la gestión de cuentas de la división de certificación de productos debe reflejar una transferencia interna de los ingresos al laboratorio para cubrir sus gastos. De esta manera, la información financiera no se vuelca en favor de la división de certificación de productos, mostrando una enorme “ganancia”, cuando en realidad el ONN está perdiendo porque los costos de laboratorio no son adecuadamente tomados en cuenta. Esto además garantiza que se considera adecuadamente los laboratorios al analizar las finanzas de las distintas divisiones. De lo contrario, puede llevar a una situación en la que las contribuciones del laboratorio no son apreciadas y, como consecuencia, se toman desastrosas decisiones con tales evidencias financieras incompletas.



6 – Prácticas presupuestarias

6.1 Planes de negocios

Cualquier actividad debe ser planificada. Sin embargo, a pesar de que todos los gerentes planifiquen de una manera u otra, hay diferencias considerables en cuanto a cómo se hace esto. Como los negocios del ONN crecen en tamaño y complejidad, las responsabilidades tienen que ser asignadas al personal en las líneas de control por parte del director general. La persona a la cabeza ya no tiene todo a su alcance y, análogamente, el director del laboratorio no puede estar al tanto de las acciones detalladas del director de la división de certificación, y el director de normas opera al margen de todos ellos. En estas circunstancias, hay una necesidad imperiosa para el ONN de formalizar los procedimientos de planificación y técnicas de control. La planificación y el control abarcan los siguientes cinco aspectos interrelacionados e interdependientes.

Planificación a largo plazo sobre una base estratégica que considera al ONN, sus mercados y su entorno durante varios años por delante, con el fin de desarrollar una estrategia global de crecimiento y desarrollo a largo plazo del ONN.

Planificación estratégica (incluyendo el presupuesto de gastos de capital) que prevé cómo los flujos de efectivo futuros se verán afectados durante la vida de un proyecto específico o de desarrollo. Cada proyecto en cuestión debe estar, sin embargo, vinculado con el plan a largo plazo.

Planificando a corto plazo o presupuestar sobre una base táctica que toma el primer periodo de tiempo (generalmente anual) del plan a largo plazo, junto con todos los proyectos en curso, y desarrolla un plan financiero para el logro de esta parte del plan a largo plazo.

Seguimiento de los resultados reales de manera frecuente y regular, comparándolos con los presupuestos que se han producido y destacando las diferencias o desviaciones del plan de gestión para adoptar acciones.

Permanente control de las actividades del día a día del negocio del ONN, con el fin de garantizar que los resultados reales estén en línea con el plan a corto plazo, o para dar la advertencia temprana de que, sea el plan a corto o a largo plazo, no podrá ser logrado y tal vez debería ser revisado o actualizado.

Los elementos anteriores deben ser formalizados en un plan de negocios que debe ser revisado al menos una vez al año. Este es el lugar donde se dibuja el mapa, para que cada viajero sepa, que un viaje es mucho menos arriesgado cuando se cuenta con las direcciones. El plan de negocios es el documento que el Consejo o la Junta evaluará y aprobará en cuanto a si el ONN va en la dirección correcta, el documento que el ONN puede utilizar para reunir los fondos del gobierno, y, en última instancia, el documento en contra del cual se evalúa el desempeño de la gestión del ONN.

Un buen plan de negocios no sólo contiene números, pero trata de una buena cantidad de detalle con los factores claves del éxito del ONN o del fracaso, es decir, las personas involucradas, las oportunidades, el contexto o la imagen general y el riesgo y recompensas. Por tanto se aconseja al ONN utilizar planes de negocio eficaces para mejorar su sostenibilidad financiera. No debe ser un tomo enorme con cientos de páginas - nadie lo va a leer o tomar en serio - debe tener un grosor de 5 mm. Debe residir permanentemente en el escritorio de cada gerente del ONN, y orientar sus decisiones todos los días. Los planes de negocio, por lo tanto son documentos muy útiles para lograr una alineación para alcanzar los objetivos acordados y dar la dirección en la unidad para la

sostenibilidad financiera del ONN, con independencia de su tipo de organización.

6.2 Presupuesto

Un presupuesto es un plan escrito expresado en términos cuantitativos. El presupuesto es un plan para las operaciones futuras dentro de un periodo de tiempo: mes, año o más. Los presupuestos detallados se preparan para cada una de las divisiones del ONN antes de ser combinados en un presupuesto maestro para revelar el plan de actividades coordinadas para el ejercicio presupuestario. La pregunta obvia es: ¿Dónde se debe empezar? Normalmente, será necesario preparar un presupuesto basado en un intento honesto para pronosticar y evaluar las actividades futuras para el ejercicio presupuestario siguiente. Se pueden utilizar los resultados anteriores como una guía, pero estos tienen que ser modificados en función de las condiciones previstas en el período presupuestario. Puede ser tentador utilizar un proceso presupuestario que consiste en aumentar de forma automática las cifras del año anterior a través del tablero en un porcentaje fijo, es decir, 10% o 15% o lo que sea, pero esta puede no ser la mejor alternativa.

Los elementos del presupuesto que han de ser considerados en el nivel de las divisiones incluyen las

estimaciones de ventas, limitaciones de producción, necesidades de mano de obra, necesidades de material y compra, equipo, y gastos generales de la división y del ONN. Los presupuestos de las divisiones sirven entonces para elaborar el presupuesto maestro del ONN en su conjunto. El presupuesto maestro es por lo tanto el gran plan o proyecto coordinado de las operaciones para el ejercicio presupuestario siguiente. Esta es la etapa más crítica de los presupuestos porque, si el presupuesto maestro revela una previsión de una situación poco satisfactoria, puede ser necesario empezar todo de nuevo con diferentes premisas en un intento por mejorar la situación. Esto no es sólo jugar con números, pero el desarrollo de un mapa apropiado para el viaje en el próximo período presupuestario - un viaje que puede llevar al ONN a un nuevo territorio. La selección de la ruta más ventajosa es fundamental para maximizar las oportunidades y minimizar las amenazas al ONN.

6.3 Control efectivo del presupuesto

Este es el ámbito en el que se lleva la planificación financiera y control de las operaciones en conjunto. El control presupuestario toma el detalle anual de los presupuestos de las divisiones y los compara con los resultados reales a intervalos frecuentes en un ONN, normalmente

en forma mensual durante todo el período presupuestario. Del mismo modo, el presupuesto maestro es con frecuencia comparado con los ingresos reales y gastos, balance general y flujo de caja. El valor del control presupuestario se encuentra con el hecho de que no se detiene en una mera comparación, pero analiza las causas de las diferencias entre el presupuesto y el desempeño real. Por lo tanto, la acción de gestión está dirigida a las divergencias respecto al plan y se pueden tomar medidas para corregir la situación, mientras aún hay tiempo. El proceso debe actuar como una disciplina, fomentando la eficiencia de las divisiones y una utilización más eficaz de los recursos. No debe ser empleado como el bloque de azotes de recriminación post-mortem, ni debe permitir que los administradores no asuman sus responsabilidades culpando al “sistema”.

Un control presupuestario eficaz debe impulsar medidas de gestión mediante la identificación de la causa de cada variación del presupuesto. Un principio fundamental que debe seguirse es que nadie debe ser considerado responsable de algo sobre lo cual no tienen control primario. Con este fin, cabe señalar los puntos siguientes.

- a) Un presupuesto no debe ser impuesto desde arriba. Debe estar preparado en conjunto con

la persona a la cual se le ejerce el control. Esta persona debe estar de acuerdo con el presupuesto antes de que esté finalizado.

- b) Todo es controlable por alguien. La estructura del presupuesto central debe garantizar que ningún punto se incluye en todos los presupuestos a menos que esté bajo el control de la persona responsable de ese centro presupuestario específico
- c) El control debe reconocer las condiciones cambiantes. Un presupuesto es normalmente elaborado a la luz de un determinado volumen de prestación de servicios. Si el volumen real difiere del volumen presupuestado, no es realista impulsar la comparación entre los volúmenes reales y los volúmenes que están demasiado lejos. Si hay un cambio radical en las condiciones externas, por

ejemplo, puede ser necesario revisar el presupuesto.

Nadie puede controlar el pasado, sólo el futuro. Con este fin, la información de control debe ser con visión de futuro. Por ejemplo, hay más mérito en la presentación de la información que compara el presupuesto original con los resultados que se anticipan para el año en lugar de la comparación de la parte vencida del presupuesto hasta la fecha con el resultado histórico hasta la fecha.

En conclusión, cabe destacar que la información financiera no es la única información que un administrador necesita para la planificación, control, o llegar a una decisión razonada. Tampoco se sugiere que la información de contabilidad de gestión puede sustituir el ejercicio de iniciativa y juicio de un gerente. Sin embargo, la posesión de la información pertinente de contabilidad de gestión debe facilitar el ejercicio de la sana crítica.





Conclusión

El viaje a través de esta publicación nos ha llevado desde la identificación de las posibles oportunidades de negocios para un ONN en una economía en desarrollo, teniendo en cuenta la naturaleza del desarrollo internacional, las mejores prácticas para una infraestructura nacional de calidad y los desafíos de una economía en desarrollo en los mercados mundiales. Se han estudiado las posibles fuentes de ingresos, estableciendo los principios para el financiamiento del desarrollo de las normas, y considerado las necesidades financieras para el establecimiento de servicios de evaluación de la conformidad, todos los cuales son guiados por principios para garantizar la sostenibilidad financiera del ONN.

El viaje también se detuvo por los principios de la gestión de costos y fijación de precios. Las prácticas financieras y de contabilidad de gestión se presentan como herramientas muy importantes en

manos de los administradores del ONN. El presupuesto y el control del presupuesto correspondiente también recibieron la atención adecuada. Todo esto puede sonar un poco ajeno al personal del ONN que está principalmente orientado técnicamente en su mayoría. La realidad, sin embargo, es que sin una comprensión adecuada de los principios financieros básicos, el ONN no sólo puede encontrarse en una situación de dificultades financieras pero también amenazar su existencia a largo plazo.

La recomendación final es, pues, prestar una atención cuidadosa a la imagen global. No se trata sólo de la tecnología, ni se trata sólo de las finanzas. Se trata de una sinergia entre las dos que mejore la sostenibilidad financiera del ONN a largo plazo, integrándose debidamente en los planes de desarrollo del gobierno, con el fin de elevar la competitividad y el desarrollo sostenible del país.



Secretaría Central de ISO

Organización Internacional
de Normalización
1, ch. de la Voie-Creuse
Case postale 56
CH-1211 Ginebra 20
Suiza

Tel. + 41 22 749 01 11
Fax + 41 22 733 34 30
E-mail central@iso.org
Web www.iso.org

ISBN 978-92-67-10534-5
© ISO, 2010-09/500

Traducción realizada por COPANT bajo su responsabilidad

