



Distribución Limitada
LC/BUE/L.169
Septiembre de 2000

C E P A L

Comisión Económica para América Latina y el Caribe

Oficina en Buenos Aires

BUENAS PRACTICAS INTERNACIONALES EN APOYO A PYMES

Análisis de algunas experiencias recientes en Argentina

DOCUMENTO DE TRABAJO N° 86

La opinión de los autores es de su exclusiva responsabilidad y pueden no coincidir con las de la Organización.

INDICE

Prólogo

I.	Introducción	1
II.	Experiencias Internacionales y buenas prácticas institucionales	2
III.	Definiciones y esquema metodológico de análisis	10
	a) Principales conceptos y definiciones operativas.....	10
	b) Atributos e indicadores de los ejes de trabajo	13
IV.	Principales resultados del trabajo de campo	22
	a) Resultados generales.....	23
	b) Los Centros de Desarrollo Empresarial en comparación con otras experiencias de apoyo. Primeros resultados.....	33
	c) El desempeño de los CDE entre sí. La comparación entre los centros locales.....	38
V.	Análisis de las competencias institucionales requeridas y de pautas y estándares de calificación de recursos humanos	41
IV.	Conclusiones	46

Anexo I. Experiencias Internacionales

Anexo II. Formulario de Captación de Información

Prólogo

Cuando la Red de Centros de Desarrollo Empresarial de la Unión Industrial Argentina le solicitó a la CEPAL que examinara el desempeño de diferentes programas de asistencia a las Pequeñas y Medianas Empresas, puestos en marcha en Argentina en los últimos años, buscamos dos objetivos: por un lado analizar nuestros Centros de Desarrollo Empresarial - Convenio BID-UIA, a los efectos de mejorar su funcionamiento y los servicios que brindan a la pequeña y mediana industria, y por otro lado, aportar elementos que contribuyan a dar contenido, desde el ámbito local, a las políticas e instrumentos nacionales para el desarrollo de la competitividad de las empresas menores, en función de uno de los objetivos particulares del Convenio de Cooperación Técnica firmado con el Banco Interamericano de Desarrollo.

A los efectos de que los resultados del trabajo constituyan un aporte significativo para promover instrumentos nacionales de apoyo a las PyMEs, se le solicitó a la CEPAL que definiera un menú de “buenas prácticas institucionales”, tomando como base las experiencias internacionales y algunas experiencias exitosas de países como España, Francia e Italia.

A partir de las mismas, la CEPAL definió una serie de ejes de trabajo, vinculados a las buenas prácticas institucionales, que pretenden cubrir una amplia gama de criterios que reflejen la variedad y complementación de distintos elementos considerados en el análisis de las experiencias.

Creemos que los resultados alcanzados por esta investigación constituirán una herramienta importante para mejorar nuestra Red de Centros, como así también para iniciar un sano debate a los efectos de optimizar la asignación de recursos públicos para promover la competitividad de nuestras PyMEs.

Juan Carlos Lascurain
Vicepresidente PyMI
Unión Industrial
Argentina

José Ignacio De Mendiguren
Secretario
Unión Industrial Argentina

Osvaldo Rial
Presidente
Unión Industrial Argentina

I. Introducción

El objetivo de este trabajo es examinar el desempeño del *Programa Especial de Asistencia y Apoyo a las Pequeñas y Medianas Empresas*, Red de Centros de Desarrollo Empresarial Convenio BID-UIA¹, desde la perspectiva de la implementación de buenas prácticas institucionales de funcionamiento, en el entendido de que la utilización de dichas prácticas contribuyen decisivamente para lograr una mayor efectividad. Para desarrollar esta tarea, se diseñó y se puso en práctica una metodología basada en criterios y atributos de buenas prácticas utilizadas internacionalmente que, además, se aplicó a un grupo de programas de control para poder examinar el desempeño de los Centros de forma relativa a la situación de la implementación de dichas prácticas en el país.

En Argentina, durante los noventa, se registraron profundos cambios y transformaciones económicas que tuvieron un importante impacto en la situación de las PyMEs y en el escenario de negocios en que estas firmas actúan. En respuesta al nuevo contexto económico surgieron instrumentos y acciones de políticas que implicaron cambios en el marco legal, avances en el plano institucional y los instrumentos de apoyo. A pesar de la instrumentación de diferentes estrategias y medidas de política, no existe en Argentina una práctica sistemática de evaluación de las experiencias. Este trabajo se inscribe en esta preocupación y pretende contribuir al debate sobre fortalezas y debilidades del sistema de apoyo y obtener lecciones y recomendaciones para nuevos desarrollos para PyMEs. Esto parece oportuno por la importancia y trascendencia política y productiva del tema PYMES en el país y por la necesidad de evaluar la eficiencia de los recursos financieros involucrados en un contexto de escasos recursos disponibles. En este marco, la Red de Centros de Desarrollo Empresarial (CDE) del Proyecto Banco Interamericano de Desarrollo –Unión Industrial Argentina (BID-UIA) solicitó a la CEPAL realizar un análisis de algunas experiencias recientes de apoyo a PyMEs, como forma de *benchmarking* y de aportar elementos para una discusión sobre buenas prácticas y asignación de recursos.

Los sujetos de análisis del trabajo de investigación son los Centros de Desarrollo Empresarial (CDEs) del Proyecto BID-UIA con sus sedes en Mar del Plata, Rafaela y San Rafael. El resto de las experiencias, que corresponden a proyectos en las provincias de Mendoza, Santa Fe y Buenos Aires, han sido utilizadas como grupo de control y de comparación global y

¹ Este Programa contó con el apoyo financiero del Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN).

no han sido evaluadas individualmente en esta investigación². La conformación del grupo de control fue dificultosa, ya que en Argentina no existen programas similares a los Centros de Desarrollo Empresarial, tanto en sus objetivos principales, cobertura geográfica, modalidad de gestión y administración como en su financiamiento; por esa razón, se debieron incluir experiencias no estrictamente semejantes pero relevantes desde la perspectiva de ofrecer un marco de comparación.

Este documento está estructurado de la siguiente forma. En la segunda sección se describen las experiencias internacionales tomadas en cuenta para la estructuración del conjunto de buenas prácticas; en la tercera sección se presenta la metodología construida, los ejes de trabajo, los atributos utilizados y algunos criterios de medición; en la cuarta sección se analizan los resultados, tanto a nivel global como específicamente en relación con los Centros de Desarrollo Empresarial; y en la quinta sección se vincula la instrumentación de las buenas prácticas institucionales con el perfil de recursos humanos. Finalmente, en la sexta sección, se presentan las principales conclusiones. El trabajo incluye dos anexos; el primero referido a los casos europeos tomados en consideración y el segundo con la guía de atributos y criterios. En la preparación de este trabajo, participaron Carlo Ferraro, Pablo Costamagna, Juan Pablo Ventura, Rodrigo Carmona, Sebastián Sztulwark, Carlos Ibañez y Francisco Gatto, colaboró como ayudante Marcelo Muiños.

II. Experiencias Internacionales y buenas prácticas institucionales

Para la construcción de los criterios y pautas de evaluación se preparó una reseña bibliográfica a partir de la cual se realizó un análisis de la literatura relevante. En forma complementaria, se visitaron algunas experiencias internacionales exitosas con el objeto no sólo de profundizar el conocimiento de sus actividades, sino también para indagar sobre las distintas modalidades de implementación de los servicios, es decir tratando de analizar cómo lo hacen.

² Varias experiencias tienen estudios de análisis individuales, aunque con una metodología diferente. Véase, *Apoyo al desarrollo PyME: Experiencia inicial de IDEB*, Doc. de Trabajo N° 85, CEPAL (2000); *Apoyo a los Sectores Productivos en la Provincia de Santa Fe. Evaluación del Programa de Municipios Productivos*, Informe Final, CEPAL (1999); *Análisis de resultados del Programa de Reversión Empresarial para las Exportaciones* (mimeo), CEPAL (2000).

En primer lugar se analizaron los trabajos de la Organización de Cooperación y de Desarrollo Económico-OCDE³, los del Comité de Donantes (*Committee of Donor Agencies for Small Enterprise Development*)⁴ y los de Nexus Associates, Inc.⁵ La OCDE, a través del *Industry Committee Working Party on SMEs*, organiza encuentros periódicos para discutir sobre *buenas prácticas*. El objetivo de estos encuentros es contribuir a consolidar un marco conceptual de *buenas prácticas* para ser tratados en foros de discusión.

El Comité de Donantes se propuso la construcción de una guía de *buenas prácticas* en relación a los programas de asistencia no financiera para PyMES. Para ello considera que el punto de partida en el diseño de cualquier programa de asistencia se encuentra en la identificación de *las necesidades de las PyMEs*, porque se asume que se debe conocer en detalle la situación en la cual se encuentran las empresas. Por otra parte, el Comité considera que los programas deben ser manejados "como si fuesen una empresa", respondiendo a las necesidades de los clientes. La concepción de *demandas* utilizada en el enfoque del comité de Donantes está representada por la voluntad de las PyMEs para pagar por un programa de asistencia o servicio que consideran necesario⁶.

En el enfoque del Comité de Donantes, el objetivo de los programas debería ser responder a las necesidades de las PyMEs con el fin de mejorar su desempeño. Si bien el cumplimiento de este objetivo depende también de factores económicos y/o sociales, en definitiva, consiste en asistir y promover el proceso de desarrollo de las empresas. En este sentido, la buena práctica debe relacionarse con este objetivo y debe tener como referencia a los programas que generan los resultados más beneficiosos.

³ *Best practice policies for Small and Medium-sized Enterprises*, OCDE (1997).

⁴ Véase *Business Development Services for SMEs: a preliminary guideline for donor-funded interventions, a report to the Donor Committee on Small Enterprises on Small Enterprise Development*, primera revisión. Además, se analizaron los lineamientos preliminares de 1998, así como los que surgen de las conferencias internacionales sobre el tema (véase *Business Development Services for SMEs: Preliminary Guidelines for Donor-Funded Interventions*, en <http://www.ilo.org/public/english/employment/ent/sed/bds/donor/guide.htm>). Asimismo, se analizaron las contribuciones presentadas en el Seminario sobre Business Development Services (BDS) organizado por el BID, en Río de Janeiro, en marzo de 1999.

⁵ Fundamentalmente se contó con los aportes de Nexus en *Evaluation system for non-financial business assistance programs for MSMEs in Mexico* (1998) y *Evaluation of the experience of the Centros de Desarrollo Empresarial: Lessons learned from CDE Rafaela-Esperanza in Argentina* (2000).

⁶ No se aclara si esa voluntad de pago de las empresas es parcial, es decir que están dispuestas a pagar un costo menor por los servicios o si están dispuestas a pagar el 100% de su precio. En este último caso, al existir una demanda por los servicios, éstos serán provistos por el mercado.

El Comité define a la “buena práctica” en relación a cuatro niveles claves de impacto: *micro*, *meso*, “*más allá de la empresa*” y *macro*; y cuatro criterios amplios de desempeño: *alcance*, *eficiencia*, *efectividad* y *sustentabilidad* (tanto financiera como de los efectos reales). Luego, una vez definidos los criterios y los indicadores que los hacen medibles, se recomienda obtener valores para cada uno de los indicadores, con el fin de realizar un *benchmarking* que permita comparar y evaluar a los distintos programas.

En el caso de Nexus Associates, se trata de una consultora internacional que ha sido contratada con el fin de diseñar un sistema de evaluación, por lo que sus servicios específicos apuntan a ofrecer un producto de tipo operativo y como tal ha debido ser diseñado desde su concepción misma. Nexus Associates sostiene que la base para evaluar diferentes programas de asistencia está en que, más allá de las diferencias sustanciales entre los programas, todos tienen como objetivo mejorar el desempeño de las PyMEs. Por lo tanto, el problema de evaluar un programa se limita a comparar los resultados esperados con los efectivos. Complementando los análisis basados únicamente en la relación input-output, recomienda una evaluación más amplia, basada en el *grado de cobertura*, *eficiencia*, *efectividad* y *nivel de auto-suficiencia financiera* del proyecto. A su vez, con el fin de evaluar la efectividad de los programas propone analizar los resultados en términos de *efectos inmediatos en la firma*, *impactos intermedios*, *beneficios finales en la empresa* y *beneficios finales en el conjunto de la economía*.⁷ El trabajo desarrollado por Nexus está fuertemente relacionado con los informes del Comité de Donantes; Nexus utiliza los mismos criterios de *performance* y niveles de impacto que el Comité de Donantes.

En la literatura analizada aparecen, entonces, dos acercamientos diferentes y complementarios a la problemática de la buena práctica en los programas de asistencia no-financiera a PyMEs. Por un lado, los foros de discusión basados en el estudio de casos particulares, generalmente convocados por organismos internacionales preocupados en la construcción de un marco conceptual de análisis y, por el otro lado, la voluntad de los donantes y las consultoras de aplicar los criterios de evaluación de desempeño.

⁷ La recomendación específica al pedido del gobierno mexicano fue la creación de un organismo independiente encargado de supervisar el proceso de evaluación de los programas. El mismo tiene que, básicamente, establecer los estándares de evaluación, un método común de medición de resultados y capacitar al personal de los programas, con el fin de que los propios programas sean los encargados del proceso de recolección de información y evaluación. Si bien el trabajo de Nexus está dirigido a una necesidad concreta del gobierno mexicano, planteando una solución de gran envergadura, es interesante porque, en cierto sentido, es un “manual” de buenas prácticas. El propio trabajo incluye un *evaluation system toolkit* de siete componentes, donde se desarrolla, paso por paso, la propuesta de evaluación.

Además de estos antecedentes, la construcción de los ejes de trabajo y los criterios de buenas prácticas se basó en experiencias concretas, seleccionándose una serie de instituciones y programas internacionales. Para la elección de las experiencias exitosas se recurrió a informantes claves en diferentes países y organismos internacionales optándose por incluir experiencias de Italia, Francia y España.

La metodología seguida fue la realización de entrevistas con personal técnico y jefes operativos de experiencias de apoyo y centros de servicios PYMES en los mencionados países. Se visitaron, entre otras, las siguientes experiencias⁸:

- **CATAS-Centro de Asistencia Técnica del Sector de la Silla y el Mueble**, ubicado en San Giovanni al Natisone, provincia de Udine, Italia. El CATAS es una sociedad de responsabilidad limitada que tiene como socio mayoritario a la Cámara de Comercio de Udine, entre otros socios que representan a gremiales empresarias locales y regionales. Cuenta, además, con apoyo del gobierno de la región que contribuye al cierre en equilibrio de los balances. Brinda servicios de asistencia técnica a las empresas fabricantes de sillas y muebles a través de pruebas sobre materiales, investigación sobre defectos, certificaciones, análisis de la normativa vigente, análisis ambiental y actividades de capacitación e investigación. Los factores de éxito del CATAS pueden sintetizarse en la especificidad de sus trabajos con el sector, el desarrollo de un espeso tejido de relaciones con otras entidades de investigación y apoyo en el sector de la madera y el mueble, el conocimiento y el contacto directo con las empresas⁹, y los trabajos de investigación en innovación que le permiten anticipar la demanda y conocer las tendencias tecnológicas y normativas.
- **Laboratorio di Impresa**, ubicado en Correggio, Emilia Romagna, Italia. Centro de investigación y asistencia técnica para el desarrollo tecnológico del sector de materias plásticas de la Región. Este centro nació en 1998. La mayoría del capital social (casi el 90%) es aportada por las empresas y tiene también aportes de capital de entes públicos regionales y locales y de asociaciones empresariales del área. Cuenta con una pequeña estructura de cinco personas, algunas de ellas con conocimientos específicos en química que complementan los saberes en ingeniería y

⁸ En el Anexo 1 se presenta una ficha de cada institución consultada.

⁹ Esto incluye también instituciones y empresas vinculadas con el sector como un fabricante de pinturas, lacas y barnices, empresas y centros de investigación especializados en química y en ingeniería mecánica y de sistemas.

mecánica presentes en las empresas del área. El Centro brinda servicios de formación e información tecnológica, desarrollo tecnológico e investigación y ha desarrollado una tecnología muy específica, trabajando con materias plásticas que le permite actuar horizontalmente en empresas de distintos sectores, a partir de respuestas focalizadas en las demandas de las empresas del distrito.

- **Centro Veneto Calzaturiero, Centro de la Industria del Calzado del Veneto** ubicado en la Riviera del Brenta, en la provincia de Padova, Italia. El Centro Veneto Calzaturiero brinda servicios de capacitación, diseño, investigación y desarrollo a las empresas del sector calzado en el área geográfica de las provincias de Padova y Venezia. El Centro nació por iniciativa de la Asociación de Productores de Calzado (ACRIB) para brindar capacitación en el uso de nuevas tecnologías. Cuenta con apoyo del gobierno regional y ofrece un interesante abanico de conocimientos que van desde la formación de mano de obra a la formación de técnicos, combinando esto con la asistencia técnica a empresas, la prueba de materiales y la investigación y el desarrollo.
- **Centro Tecnología & Design**, ubicado en Montebelluna, Provincia de Treviso, Italia. Es un centro de servicios de capacitación, tecnología y diseño para las empresas que trabajan en el distrito del calzado y la ropa deportiva de Montebelluna. Este centro nació como un *spin off* de una sociedad anónima para la innovación creada por Región Veneto y contó además con aportes de capital de tres instituciones empresariales de la región. Brinda servicios en tecnologías avanzadas y combina la capacitación junto con la asistencia técnica a las empresas. Esto, sumado a las actividades de investigación y desarrollo explica no sólo la composición de sus ingresos por facturación sino una de las claves de su éxito que es la articulación y la tensión creativa entre estas actividades.
- **CITER-Centro de la Industria Textil de la Región Emilia Romagna** ubicado en Carpi, Modena, Italia. El CITER es una sociedad consorcial de responsabilidad limitada en la que está asociadas las asociaciones empresariales locales y regionales, la Agencia para el Desarrollo de la Región (ERVET) y más de 400 empresas textiles del área. El CITER es un centro de servicios para las empresas del sector textil, tejido de punto y confecciones. Brinda servicios de información y asistencia técnica sobre moda, mercados y tecnología.
- **PAMM-Polo de la Aquitaine para Materiales y Mecánica**, con sede en Bordeaux, Francia. El PAMM es un organismo de interfase creado por instituciones públicas del gobierno de la Región que vincula la oferta tecnológica y de asistencia técnica de la región Aquitaine con la demanda de las empresas. El PAMM actúa como unidad de animación e interfase

entre los laboratorios y centros de competencias regionales y nacionales y las necesidades de las empresas de la Región.

- **Programa Action RDTA-Reseau de Difusion Technologique Aquitaine** con sede en Bordeaux, Francia. Se trata de una red de difusión tecnológica regional que nuclea como red de transferencia de tecnología a las instituciones públicas y privadas vinculadas con el tema. Ha sido creado a partir de la iniciativa pública a través de la Agencia Francesa para la Innovación y el Consejo Regional, que define las orientaciones estratégicas regionales junto con otras instituciones públicas. Este programa presenta una guía de competencias amplia y variada, que incluye apoyos tecnológicos para las empresas en distintos sectores de la actividad productiva industrial.
- **Delegación Regional de la ADEPA** con sede en Bordeaux, Francia. Se trata de la sede regional de la Agencia de la Producción creada en el ámbito nacional por el Ministerio de Industria para analizar los programas sobre alianzas de empresas en los que intervienen grandes empresas y PyMEs. Es una Agencia Nacional de competencia técnica que se define como un centro de competencias que apoya el desarrollo de las empresas en temas vinculados con su estrategia, gestión, organización, estudio, fabricación y formación.
- **COPCA-Consorcio de Promoción Comercial de Cataluña** con sede central en Barcelona, España. COPCA es una agencia de desarrollo regional especializada en la internacionalización de las empresas. COPCA fue creada por el gobierno de la Región y cuenta entre sus socios a las cámaras de comercio e industria y otras entidades regionales. Tiene programas específicos para impulsar la internacionalización de las empresas y cuenta con una red de representaciones propias en 30 países. También ha implementado programas para el desarrollo de nuevas empresas exportadoras que combinan la formación en la empresa con asistencia técnica y comercial; el programa de nuevos exportadores incluye el desarrollo de un plan de negocios que dura alrededor de dos años. Este programa se está empezando a implementar también en países de América Latina.
- **ADE-Agencia de Desarrollo Económico de Castilla y León**, con sede central en la ciudad de Valladolid, España. La ADE es una Agencia de Desarrollo Económico Regional de carácter público. Cuenta con gerencias provinciales en distintos lugares de la Región y brinda programas de apoyo para las empresas en temas como competitividad, desarrollo tecnológico, internacionalización y creación de empresas. La ADE actúa como organismo de reestructuración y ordenamiento del cuadro institucional regional, actuando a través de una serie de empresas

que operan en temas específicos. Estas empresas de participación pública que la ADE ha impulsado trabajan en temas como turismo (SOTUR S.A), desarrollo tecnológico (Parque Tecnológico Boecillo S.A.), capital de riesgo (SODICAL) y otras.

- **CIDAUT Centro de Investigación y Desarrollo en Automación** que tiene sede en el Parque Tecnológico de Boecillo, en las afueras de la ciudad de Valladolid, España. El CIDAUT es un centro de investigación y desarrollo en temas vinculados con el sector automotriz. Además de las actividades de I&D, el CIDAUT realiza actividades de asistencia técnica, de difusión tecnológica y formación para las empresas del sector. Es una asociación sin fines de lucro que nació a partir de la vinculación tecnológica entre la Universidad y las empresas y que evolucionó rápidamente para definir su estructura actual, que tiene como socios a empresas del sector y a instituciones locales como el ayuntamiento, el Parque Tecnológico y la Universidad. Como rasgo característico del CIDAUT se destaca el hecho de que las empresas, junto con otras instituciones, son fundadoras del Centro y hacen aportes al capital del mismo. El CIDAUT trabaja en contacto permanente con la demanda, lo cual le permite conocer las necesidades desde el ámbito de la producción y articular con la investigación y el desarrollo tecnológico.
- **IAF Instituto Aragonés de Fomento** en la ciudad de Zaragoza, España. El IAF es una agencia de desarrollo regional que actúa en la Región de Aragón. Nació a principios de la década del noventa con el impulso de la Región a través de una Ley de las Cortes. Al haber nacido un poco más tarde que otras experiencias precursoras en materia de agencias de desarrollo, se ha beneficiado con la experiencia acumulada en España así como en la Unión Europea ya que integran la Red Europea de Agencias. Se trata de una agencia pública que opera con personal contratado que no son funcionarios del Estado y que ha sabido mantener estabilidad en la dirección y en la gestión a pesar de los cambios políticos.

Para entrevistar a los responsables técnicos de las instituciones arriba citadas, se diseñó un formulario guía que sirviera como pauta para las entrevistas y permitiera evaluar cómo esas experiencias tienen en cuenta algunos de los criterios más importantes de buenas prácticas. Ese formulario se confeccionó sobre la base de la información recogida en visitas anteriores a este tipo de instituciones de apoyo a PYMES¹⁰. Con la información recopilada se confeccionaron las fichas que se detallan en el Anexo y contienen fundamentalmente:

¹⁰ Además se tomó como base el diseño de las fichas utilizadas en el trabajo “Introducción a la Integración Productiva”, ONUDI-PNUD, México, 1999.

- i) datos de la institución (dirección, e-mail, etc.);
- ii) información general sobre su forma jurídica o legal, misión, personal, perfiles de los cargos, estructura organizativa, capital y socios y giro de actividades, facturación o balance;
- iii) niveles de cobertura en términos de empresas atendidas, principales resultados logrados y factores de éxito que son identificados por sus responsables;
- iv) descripción de los principales servicios y actividades, política de precios e incentivos, sistema de evaluación, experiencia de cooperación y relaciones con otras instituciones;
- v) historia de su gestación y evolución, año de constitución, entidades promotoras, capital inicial y socios fundadores, primeros servicios proporcionados, número de profesionales con los que iniciaron las actividades; y
- vi) otra información disponible, como publicaciones, folletos, páginas web, etc.

En forma complementaria se indagó en las instituciones entrevistadas sobre algunos aspectos temáticos que resultan centrales para la construcción de un sistema de criterios y atributos sobre políticas y sistemas de apoyo a PYMES basadas en buenas prácticas. Las entrevistas buscaron examinar algunos principios operativos que podrían considerarse como prácticas recomendables, distinguiendo entre el grado de avance y el grado de instrumentación de los mismos en las respectivas instituciones. De esa forma se buscó identificar los siguientes elementos:

1. Orientación hacia el mejoramiento concreto de la situación de las empresas que forman el grupo objetivo (*target group*, clientes) manifestado en el logro de objetivos materializables tanto en el ámbito de la producción como en el funcionamiento económico, comercial y financiero de la empresa.
2. Accesibilidad por parte de los empresarios a los servicios y orientación de éstos hacia las demandas de las firmas. Esto se traduce en orientación de los servicios por el mercado (*custom-oriented*). Las ventajas de la cercanía y la presencia local. Participación de los actores privados tanto en la constitución de los centros a través de aportes de capital como en su conducción y gerenciamiento. Buenas prácticas en materia de contacto con los clientes, con los proveedores de servicios y con las asociaciones empresariales.

3. Vinculación operativa de los instrumentos y actividades de apoyo, en el sentido de que éstos no pueden estar concebidos e implementados en forma aislada y desarticulada entre sí, ni con el sistema de apoyo regional o nacional. Descentralización operativa. Adicionalidad (acuerdos institucionales –*appropriate partnership*–) que permiten sumar acciones, generar sinergías, externalidades y ahorro de recursos. Articulación con otras instituciones en la oferta local sistémica.
4. Tendencia hacia la provisión de servicios por agentes privados, pautas y estándares de calidad a los prestadores.
5. Cofinanciamiento de los servicios (una parte debe ser pagada por el cliente-empresa) y generación de recursos para fondos especiales (iniciación de nuevas actividades, estimulación de nuevas empresas). Complementación con el sistema de financiamiento. Sustentabilidad y optimización en la aplicación de los recursos.

III. Definiciones y esquema metodológico de análisis

En la presente sección se presenta el esquema metodológico utilizado para estudiar los casos en Argentina y se describen los atributos claves aplicados para construir los ejes de trabajo de “buenas prácticas institucionales”. Como resultado de la variedad de los casos internacionales examinados, de la bibliografía consultada y de la experiencia del equipo de trabajo que participó en esta investigación se conformaron diez ejes de trabajo que hacen a una buena práctica institucional. Estos ejes buscan cubrir una amplia gama de aspectos, de modo que reflejen la variedad y complementación de distintos elementos que han sido considerados en el análisis de las experiencias, desde aquellos atributos cualitativos a los cuantitativos, desde aquéllos relacionados con el nivel de cobertura y el impacto sobre el grupo objetivo a aquéllos vinculados con el posicionamiento estratégico.

a) Principales conceptos y definiciones operativas

Los ejes son los siguientes:

Eje 1: Misión, pertinencia y coherencia

Eje 2: Demandas y necesidades

Eje 3: Cobertura

Eje 4: Efectividad

Eje 5: Posicionamiento estratégico

Eje 6: Institucionalidad y prácticas de trabajo

Eje 7: Credibilidad

Eje 8: Eficiencia de la operatoria

Eje 9: Vocación de sustentabilidad

Eje 10: Asistencia y cooperación técnica externa

El primer eje, ***Misión, pertinencia y coherencia***, considera aspectos de correspondencia y consistencia entre la misión, los objetivos institucionales, los instrumentos y los recursos previstos. “Buena práctica” significa precisar los objetivos perseguidos, individualizar claramente los sujetos hacia quienes se orienta la misión institucional, establecer metas medibles y definir una estrategia de actuación que guarde coherencia operativa con los recursos disponibles (humanos y financieros). En otras palabras, bajo este eje de trabajo se analiza la definición de los objetivos, la especificidad de los propósitos y metas y la correspondencia entre misión y recursos disponibles.

El segundo eje de trabajo, ***Demandas y necesidades***, se refiere a los mecanismos utilizados para determinar las actividades institucionales, su relación con la misión y su vinculación con los requerimientos de los potenciales usuarios. Se considera “buena práctica” al desarrollo y diseño de un conjunto de acciones institucionales que prioricen la atención a las necesidades y demandas del grupo objetivo, tanto reales –manifestadas expresamente por los usuarios- como percibidas a través de indagaciones más profundas. A la vez se incluye dentro de las buenas prácticas las acciones de anticipación, de inteligencia y de prospección de demandas futuras, aún no percibidas por el grupo objetivo y estrictamente vinculadas con las misiones y objetivos institucionales.

El tercer eje de trabajo se refiere a la ***Cobertura*** de los usuarios. Una buena práctica, en este caso, significa establecer mecanismos y estímulos para asegurar maximizar el alcance y la llegada al grupo destinatario de la misión institucional. Dicho en otras palabras, una buena práctica se vincula con la puesta en marcha de acciones activas para favorecer y fomentar la incorporación y facilitar el acceso del grupo objetivo. Una ambigua definición de los destinatarios de la acción (Eje de Trabajo 1) dificulta una identificación correcta de las necesidades y demandas (Eje de Trabajo 2) y, subsiguientemente, hace extremadamente difícil lograr un nivel de cobertura satisfactorio.

El cuarto eje, ***Efectividad***, está referido a los resultados logrados por los programas y las actividades puestas en marcha. Una alta efectividad implica alcanzar progresos y avances significativos y concretos en la solución de los problemas y de las necesidades del grupo objetivo. A fin de comprobar la efectividad real, una buena práctica consiste en la puesta en marcha de mecanismos y metodologías para captar información relevante, luego del

período de tiempo considerado necesario para que las acciones hayan logrado impactar en la performance de las empresas.

El quinto eje, **Posicionamiento estratégico**, está relacionado con la individualización del “espacio de actuación”, tanto desde el lado de los usuarios como en relación con las instituciones con las cuales tiene interacción política y funcional a partir de la definición de misiones y objetivos. Una práctica institucional positiva consiste en la búsqueda de modalidades de adicionalidad institucional, como mecanismo eficiente de coordinación y conjunción de esfuerzos.

El sexto eje abarca dos elementos del desarrollo de la Institución o Programa; por una parte, las **prácticas de trabajo** y, por otro lado, el **desarrollo y consolidación institucional**. En este último caso, una buena práctica institucional significa la construcción de un balance de participación externa (política y empresarial), que asegure un buen nivel de independencia en la gestión ordinaria y técnica, estabilidad y continuidad institucional. En relación con la política de trabajo, las buenas prácticas están asociadas con una cultura laboral centrada en la innovación y eficiencia en la atención de los objetivos institucionales, ambos basados en un proceso interno formal e informal de aprendizaje y de construcción de conocimiento institucional.

El séptimo eje corresponde a la **Credibilidad**, significando buena práctica la realización de las acciones conducentes para alcanzar un alto nivel de confianza y seguridad por parte del grupo objetivo en relación con las actividades institucionales desarrolladas. Esto debe traducirse en acciones que aseguren la calidad de los servicios y de la organización junto con la imagen, la responsabilidad y la legitimación social y técnica.

El octavo eje se refiere a la **Eficiencia de la Operatoria**, es decir, a la implementación de las actividades y al manejo de recursos. En este caso, buena práctica consiste en el desarrollo de las acciones necesarias para maximizar la productividad de los recursos afectados y hacer transparente el funcionamiento presupuestario y administrativo, respetando los derechos y obligaciones planteados en la misión institucional respecto del grupo objetivo.

El noveno eje está vinculado con la **Vocación de sustentabilidad**, en la medida en que la permanencia en el tiempo esté planteada como uno de los propósitos de la misión. En este sentido, buena práctica significa desarrollar un conjunto amplio e innovativo de acciones conducentes a la búsqueda de los recursos necesarios para asegurar la continuidad de las actividades institucionales y someterse a evaluaciones críticas sobre parámetros internacionalmente reconocidos.

Finalmente, el décimo eje analiza el desempeño institucional en relación con la **utilización de apoyo técnico** y estándares internacionales de comparación. En ese sentido, buena práctica implica desarrollar prácticas institucionales de vinculación y comunicación con instituciones semejantes, líderes internacionales y someterse a evaluaciones críticas sobre parámetros internacionalmente reconocidos.

b) Atributos e indicadores de los ejes de trabajo

Los atributos utilizados en cada uno de los ejes de trabajo se describen a continuación¹¹:

Eje de trabajo 1: Misión, Pertinencias y Coherencia

- 1.1 Especificidad:** Remite a la definición de la misión y de los objetivos particulares planteados por el programa o la institución. Esto implica definir y describir claramente los propósitos y fines a ser alcanzados a lo largo del tiempo. En este sentido, aparece como relevante la disponibilidad de estudios de prefactibilidad y antecedentes previos, el desarrollo de criterios explícitos de determinación del área de actuación, y la evaluación adecuada entre objetivos y recursos disponibles (proyectos de trabajo o planes de acción).
- 1.2 Coherencia:** Se relaciona con la adecuada articulación e interrelación entre las políticas, los instrumentos y los objetivos del programa o de la institución. Esto implica contemplar el desarrollo de una estrategia que guarde coherencia interna entre los distintos puntos planteados. En consecuencia, se destacan como elementos centrales el despliegue de metodologías de construcción de instrumentos y objetivos, la duración del programa (consistencia entre plazos y propósitos) y las diferentes instancias explícitas internas de aseguramiento de la pertinencia de las acciones.
- 1.3 Posicionamiento institucional:** Se refiere a la ubicación del programa o de la institución en el marco de apoyos existentes. Esto supone la consideración del aspecto institucional en relación con su posicionamiento particular respecto de los otros programas e instituciones. En este sentido, un elemento fundamental a contemplar son los distintos acuerdos y convenios institucionales y de cooperación realizados.
- 1.4 Consistencia:** Supone fundamentalmente la relación entre los objetivos y los recursos humanos y financieros. La correcta asignación de estos

¹¹ En el Anexo II se presenta el formulario de captación de información.

elementos permitirá vislumbrar una buena consistencia del programa o de la institución.

- 1.5 Flexibilidad:** Se vincula con los niveles de ajuste y revisión de los objetivos e instrumentos del programa o la institución en función de los distintos cambios en el escenario de actuación. Esto sugiere considerar las diversas modalidades de adecuación y rectificación ante circunstancias variables en el tiempo.

Eje de trabajo 2: Demandas y necesidades

- 2.1 Orientación de los servicios y actividades desde la demanda:** Supone la definición clara de las actividades a partir de los requerimientos específicos del grupo objetivo. Esto alude al reconocimiento y la atención concreta de las demandas existentes y avizoradas por los usuarios. En este sentido, se distinguen como elementos esenciales para la realización de actividades de inteligencia respecto a las necesidades, el diseño de metodologías para captar requerimientos puntuales y la implementación de instrumentos que contemplen la atención de soluciones a medida (*tailor-made*) de las demandas del grupo objetivo.
- 2.2 Prospección de las demandas:** Remite a la identificación de futuros cursos de acción en base a nuevos requerimientos. Esto implica, fundamentalmente, la anticipación a demandas no percibidas por el grupo objetivo y su desarrollo en base a los objetivos específicos del programa o la institución. Al respecto, el desarrollo de acciones prospectivas de requerimientos y el uso de informantes calificados o *networks* aparecen como factores fundamentales en este sentido.
- 2.3 Construcción de instrumentos y actividades asumiendo las necesidades y características de los usuarios:** Se refiere al desarrollo de mecanismos y herramientas que permitan contemplar los requerimientos y especificidades del grupo objetivo. En este sentido, se destacan como elementos centrales de medición la disponibilidad de metodología de diseño y pre-test, el despliegue de métodos para la puesta a punto de los instrumentos en función de los usuarios y las actividades de asesoramiento externo.

Eje de trabajo 3: Cobertura

- 3.1 Accesibilidad:** implica que el grupo objetivo tenga las máximas facilidades operativas posibles para acceder a los servicios que ofrece el programa. Entre otras cuestiones, implica una clara identificación del

grupo objetivo, la disposición de información sobre clientes y la agilidad y facilidad en las tramitaciones requeridas para el uso y acceso a los servicios.

- 3.2 Visibilidad:** se refiere a la capacidad del programa para difundir sus actividades sobre el grupo objetivo. Implica el desarrollo de materiales impresos de información y mecanismos específicos de difusión (de cobertura general y masiva a focalización específica y personalizada, de diarios a llamadas telefónicas, uso de tecnologías de información modernas).
- 3.3 Marketing:** se refiere al diseño e implementación de acciones específicas para promocionar la utilización e incorporación de usuarios al sistema: realización de acciones de motivación y sensibilización, reuniones de convocatorias abiertas, uso de incentivos materiales.
- 3.4 Proximidad geográfica o interactiva:** se refiere a la cercanía física y al grado de interacción entre el programa y los usuarios. Dado que la proximidad ha sido reconocida como un elemento positivo, buenas prácticas consisten en generar acciones que reduzcan al máximo la fricción a la distancia física con los usuarios. En algunos casos esto implica la disponibilidad y utilización de medios de comunicación de acceso electrónico directo (*Internet Online, e-mail*) o de acceso diferido (correo, fax, consulta personal).

Eje de trabajo 4: Efectividad

- 4.1 Mejoramiento efectivo:** se refiere al grado de progreso y avance en la solución y atención de las necesidades del grupo objetivo, a través de resultados concretos obtenidos por los usuarios, tanto en el corto plazo como en el mediano, atribuibles a la acción desempeñada por el programa. El conocimiento sobre el impacto de las acciones en los usuarios permite no sólo evaluar los instrumentos específicos, sino además identificar las principales dificultades en la asimilación de las acciones encaradas por parte de los usuarios.

- 4.2 Política y metodologías de medición del desempeño del grupo objetivo:** se refiere al diseño e implementación de indicadores para medir el desempeño del grupo objetivo en términos de los objetivos del programa: aplicación de metodologías de seguimiento de la *performance* del grupo objetivo, utilización de bancos de datos actualizados, aplicación de metodologías de verificación *ex post* por evaluadores externos.
- 4.3 Compromiso del grupo objetivo:** el grado de efectividad del programa depende, en parte, del grado de compromiso e involucramiento del grupo objetivo. Se relaciona con el cumplimiento por parte del grupo objetivo de los compromisos asumidos como contraparte de las actividades desarrolladas por la institución, así como también a la participación activa por parte de los usuarios, en el desarrollo de propuestas de nuevas actividades y en la generación de nuevas demandas.
- 4.4 Resultados adicionales:** se refiere al logro de subproductos y resultados no contemplados en la misión específica de la institución (*by-products*), tanto cuestiones vinculadas al comportamiento de los agentes y usuarios, como la construcción y dinámica institucional, la generación de nuevos emprendimientos y cualquier otra consecuencia positiva (o negativa) de la implementación del programa no prevista en sus objetivos.
- 4.5 Cumplimiento de los propósitos específicos:** se refiere a los resultados alcanzados por las acciones del programa, ya no en términos generales, sino en relación a los objetivos específicos, alcance de metas previstas, cumplimiento presupuestario, etc.

Eje 5: Posicionamiento estratégico

- 5.1 Especialización estratégica:** este atributo se vincula con el *mix* de productos ofertados institucionalmente, la naturaleza de los mismos, los criterios de priorización y las razones que fundan el perfil de especialización institucional en función de la demanda y de la oferta disponible en el medio local. En principio se está asumiendo que la Institución no puede brindar eficientemente todos los servicios requeridos y que además existen otros prestatarios públicos y privados en condiciones de proveer eficazmente algunas de las actividades; por lo tanto, la orientación/especialización en las actuaciones guarda vinculación con el posicionamiento buscado y con el cubrimiento de espacios vacíos u ofertados con ineficiencia.

- 5.2 Balance adecuado entre capacidades internas y prestadores externos:** la experiencia indica que es indispensable –tanto desde la perspectiva de construcción institucional como de una eficiente provisión de servicios- contar con capacidades técnicas y competencias internas institucionales, dado que estos recursos desempeñan diversas acciones críticas que permiten el cumplimiento de los objetivos institucionales. Sin embargo, estos recursos humanos técnicos no desempeñan absolutamente todas las funciones ni tampoco es una buena práctica que se constituyan en los únicos proveedores de los servicios ofrecidos. Por tal razón parecería óptima la conformación de un sistema mixto que opere sobre la base de equilibrio de capacidades técnicas internas y externas.
- 5.3 Adicionalidad institucional.** Una buena práctica está relacionada con el desarrollo de acciones reales (no sólo formales) de adicionalidad y complementariedad institucional, que permitan la optimización de recursos, el aprendizaje colectivo y mayores sinergias institucionales.
- 5.4 Articulación con el sistema de financiamiento.** La problemática de las pequeñas y medianas empresas es única e integral, observándose fuerte interrelaciones entre distintos aspectos del funcionamiento de la firma. La mayor parte de los sistemas de apoyo diferencia muy claramente las acciones de soporte financiero y no financiero, que en la mayoría de los casos guardan muy poca vinculación entre ambos. Esta falta de sincronía y vinculación ha sido señalada como un inconveniente significativo de los esquemas de políticas.
- 5.5 Interacción con el medio local.** Existe suficiente evidencia nacional e internacional en el sentido de que los servicios de apoyo a PyMEs deben brindarse en el ámbito más próximo posible a las empresas. Pero, a su vez, también se ha identificado como un elemento crítico positivo que la institución esté fuertemente enraizada en el tejido institucional y socio-político local, permitiendo, de esta forma, que interprete adecuadamente las demandas locales, decodifique los requerimientos empresariales desde la misma cultura local, individualice las mejores prácticas locales y desarrolle acciones que se inserten eficientemente en el cuerpo social local. En este sentido, no sólo es suficiente actuar en el plano local, sino que es indispensable alcanzar un nivel alto de interacción y enraizamiento.

Eje 6: Institucionalidad y prácticas de trabajo

- 6.1 Mecanismos abiertos de selección** de los recursos humanos. Una buena práctica institucional está asociada con el desarrollo de las acciones requeridas para asegurar la participación de los mejores recursos profesionales y técnicos. En este sentido, cuanto más abierta y

profesionalizada sea la búsqueda y selección de personal, menor será la influencia de condicionantes políticos locales.

- 6.2 Incentivos y premios** a la gestión. El tipo de actividades desempeñadas por la Institución requiere de un fuerte compromiso, involucramiento y eficiencia del personal técnico y administrativo que participa. En tal sentido es conveniente que se institucionalice un sistema de reconocimiento a la eficiencia e innovación en la gestión que permita construir una imagen institucional eficiente y eficaz, en un ambiente de alta participación del personal.
- 6.3 Implementación de programas de capacitación** técnica e institucional. Los recursos humanos internos y externos requieren de forma permanente de procesos de aprendizaje, tanto para re-elaborar las actividades institucionales implementadas, como para incorporar conocimientos y experiencias externas.
- 6.4 Formación de equipos técnicos ad-hoc.** Las instituciones enfrentan problemas y decisiones de manera continua, muchas de las cuales tienen directa relación con los objetivos y actividades desarrolladas. El proceso de construcción de conocimientos y consensos internos requiere del desarrollo de metodologías especiales para su conformación, que permitan la integración del personal al análisis de los problemas y a la elaboración de posibles alternativas de solución.
- 6.5 Involucramiento activo del personal técnico.** Dado que fundamentalmente este tipo de instituciones son de “servicios”, la participación del personal técnico es un elemento crítico, tanto en las acciones “hacia afuera de la Institución” como “hacia adentro”. En este sentido, se entiende como una buena práctica la implementación de mecanismos que permitan concretar efectivamente dicha participación, estimular el involucramiento y establecer prácticas horizontales de colaboración y control.
- 6.6 Influencia del poder político en la gestión ordinaria** de la Institución. Ciertamente, los objetivos y propósitos institucionales dependen de decisiones políticas de las autoridades, sean éstas privadas o públicas. Estas propuestas y lineamientos guían el accionar institucional y sobre la base de estos elementos es que la Institución debe ser evaluada periódicamente. La gestión ordinaria de la Institución debe desarrollarse en el máximo nivel de profesionalización e independencia de presiones políticas cotidianas, que en muchos casos pueden introducir elementos que favorecen comportamientos sesgados, no pertinentes ni consistentes con los objetivos generales de la Institución.

- 6.7 Participación de la dirigencia empresarial.** Los sujetos destinatarios de la acción institucional deben participar de diferentes formas en la gestión estratégica institucional, dado que representan los intereses de los “clientes” y pueden colaborar muy efectivamente en el diseño y priorización de actividades. La acción política de los dirigentes empresarios constituye un elemento central en la dinámica y en el carácter pro-activo institucional.
- 6.8 Implementación de mecanismos específicos para la construcción del conocimiento institucional interno.** Las instituciones generan conocimientos de manera permanente y la capitalización de dicho conocimiento es vital para la vida institucional. En este sentido, la Institución debe ser consciente de la existencia de dicho proceso, que muchas veces toma modalidades altamente informales y debe generar mecanismos de aprendizaje para captar, interpretar, disseminar y difundir estos saberes que colectivamente se van desarrollando.
- 6.9 Independencia Institucional.** Una vez definidos los propósitos y objetivos centrales, la búsqueda de los caminos más adecuados para el desarrollo de las misiones requiere de una amplia libertad de gestión y de dirección ejecutiva, que permita no sólo la experimentación sino la implementación de modalidades de trabajo innovativas y creativas.
- 6.10 Continuidad y estabilidad institucional.** Los procesos de construcción institucional requieren del manejo adecuado de la tensión entre cambio y estabilidad institucional, considerando además los cambios políticos en su entorno. Las instituciones son organismos vivos que están en proceso de evolución permanente; esto debe estimularse y fomentarse, desarrollando modalidades de trabajo que no creen situaciones inconvenientes para los usuarios.

Eje 7: Credibilidad

- 7.1 Imagen y presencia local.** La Institución debe ser reconocida públicamente, construyendo una imagen institucional a partir de las actividades desarrolladas en el medio local.
- 7.2 Legitimación social y técnica.** La confianza institucional depende claramente de la legitimación institucional alcanzada entre los destinatarios de las acciones; en ese sentido el reconocimiento técnico y ético constituyen elementos centrales en la construcción de la credibilidad institucional.
- 7.3 Aseguramiento de la calidad de la Organización.** La construcción de la confianza institucional depende fuertemente de la percepción de eficiencia, eficacia y calidad que dicha institución transmite hacia sus usuarios y hacia la comunidad donde está inserta; de tal manera que la

implementación de mecanismos de aseguramiento de la calidad de la organización (internos y externos) y de evaluaciones externas constituyen elementos significativos para la mejora permanente de la credibilidad institucional.

- 7.4 Aseguramiento de la calidad de los servicios.** La relación con los usuarios depende en gran medida de la eficiencia de los servicios ofertados, tanto en su provisión como en sus resultados. Constituye una buena práctica institucional la implementación de acciones internas y externas que permitan tanto verificar la calidad de los servicios ofertados como crear instancias formales que contribuyan a la mejora de los mismos.
- 7.5 Evaluación externa de los resultados.** La evaluación periódica de los resultados es considerada una buena práctica institucional, ya que crea una instancia de aprendizaje colectivo que permite la verificación de los resultados obtenidos y, en algunos casos, la rectificación de rumbos. El análisis de los resultados obtenidos por expertos externos a la organización posibilita la incorporación de parámetros objetivos y experiencias externas que pueden ayudar a la revisión del funcionamiento institucional, de la estrategia seleccionada, de los mecanismos de instrumentación de las actividades y al examen de los resultados logrados.
- 7.6 Certificación institucional de servicios.** Un elemento que coadyuda en la construcción de la credibilidad institucional se relaciona con la implementación de prácticas y de procesos externos e internos que aseguren un alto estándar en los servicios brindados; en los últimos años es frecuente que las instituciones soliciten ser certificadas por organismos especializados a fin de favorecer su imagen externa.

Eje 8: Eficiencia de la operatoria

- 8.1 Transparencia y Accountability.** Se considera una buena práctica la adopción de medidas que permitan una difusión abierta del manejo de los recursos presupuestarios, especialmente cuando éstos son de origen público. Esto apunta a disminuir los elementos de discrecionalidad y permiten evaluar más claramente la productividad de las diferentes actividades implementadas.
- 8.2 Relación fondos aplicados-costos de su administración.** Una buena práctica institucional consiste en buscar las estrategias de acción que garanticen maximizar los fondos transferidos directamente a los usuarios y clientes en relación con los gastos para administrarlos. Es frecuente observar que la administración de recursos (a veces cargada

de una burocracia excesiva) limita fuertemente los recursos efectivamente utilizados en las actividades centrales de la Institución.

- 8.3 Anticorrupción.** Disposición y puesta en marcha de instrumentos y mecanismos internos que impidan el uso indebido de recursos, tanto desde el lado de los usuarios, y de la administración interna como de los proveedores.
- 8.4 Evaluación de resultados.** Verificación periódica de metas, actividades, cumplimiento presupuestario, aplicación de recursos y obtención de resultados.
- 8.5 Soberanía del cliente.** Se considera una buena práctica institucional el diseño e implementación de acciones que permitan al grupo de usuarios (*target group*) conocer claramente sus derechos y obligaciones, sin elementos de discriminación y maltrato burocrático. La Institución está al servicio de sus “usuarios” y como tal debe asegurar que éstos dispongan de los elementos y de la información suficiente y precisa para decidir su vinculación institucional.
- 8.6 Administración ágil.** Implementación de mecanismos administrativos amigables, ágiles, seguros, que permitan a los usuarios una vinculación simple, directa y eficiente.

Eje 9: Vocación de sustentabilidad

- 9.1 Apalancamiento de recursos.** Búsqueda de oportunidades para adicionar recursos financieros a la Institución a partir de articular los recursos propios con otras fuentes de financiamiento.
- 9.2 Cofinanciamiento.** Una buena práctica institucional está relacionada con el costeo (parcial, mínimo o total) al usuario de los servicios recibidos. Si bien esto tiene un efecto importante en el financiamiento de la Institución, también se vincula con el grado de compromiso de contraparte asumido por los usuarios.
- 9.3 Consenso de usuarios.** En cierta medida (no total) la importancia asignada por parte del usuario del servicio está relacionada con su predisposición y consenso para el pago de dichos servicios.
- 9.4 Estrategia de captación de fondos.** Definición institucional de una estrategia para ampliar los recursos disponibles institucionales a partir del aporte de “no usuarios”.
- 9.5 Prestación de servicios institucionales.** Decisión y definición de venta de servicios institucionales a otras instituciones semejantes.

9.6 Venta de productos y proyectos institucionales. Transferencia de productos acreditados en propiedad intelectual a otras instituciones usuarias.

9.7 Capacidad de negociación. Desarrollo de capacidades para la obtención de recursos, disponibilidad de sistemas de información para captar alternativas de financiamiento y desarrollo de una estrategia específica para obtener recursos de “sponsors” públicos.

Eje 10: Asistencia y cooperación técnica externa

10.1 Identificación de instituciones y programas similares a nivel internacional como punto de referencia del funcionamiento institucional.

10.2 Participación en redes internacionales. Interacción con instituciones externas o del mismo país a fin de mejorar la información y el conocimiento de otras experiencias.

10.3 Utilización de tutoría, mentor o asesoramiento externos en las etapas de diseño. Cooperación externa recibida en las fases de diseño, definición institucional y desarrollo de las programas institucionales básicos.

10.4 Utilización de tutoría, mentor o asesoramiento externos en las etapas de puesta en marcha. Cooperación externa para la implementación del sistema, asesoramiento y seguimiento institucional, apoyo para la puesta en marcha y desarrollo estratégico.

10.5 Individualización de instituciones de “benchmarking”. Búsqueda e identificación de instituciones referenciales en campos de actuación similares, en el ámbito internacional.

IV. Principales resultados del trabajo de campo

En los puntos siguientes se analiza el desempeño de los Centros de Desarrollo Empresarial– CDEs- en función de la metodología diseñada de buenas prácticas en el apoyo a PyMEs. En una primera instancia, se presentan algunos resultados generales del conjunto de las experiencias, posteriormente se analiza, el desempeño de los CDEs en comparación con las otras experiencias estudiadas. En la tercera parte se examina el desempeño de los CDEs entre sí, identificando: **i)** algunos puntos fuertes que provienen de buenos resultados -la mayoría de las veces coincidentes entre los centros- y que muestran los esfuerzos realizados desde el ámbito local, la articulación y potenciación de los mismos a través del funcionamiento en red y, **ii)** comportamientos diferenciados que pueden estar indicando las distintas capacidades de respuesta desde los ámbitos locales

así como algunas heterogeneidades de contexto que el funcionamiento de la Red y la metodología no han conseguido neutralizar.

a) Resultados generales

Los principales resultados globales del estudio indican lo siguiente:

- i) Los puntajes finales promedio de todos los casos analizados (nueve experiencias) ponen de manifiesto que la instrumentación y ejercicio de buenas prácticas institucionales son **relativamente positivos, ubicándose por sobre un nivel regular**. El promedio de toda la muestra de instituciones y programas es 2.80 puntos sobre un máximo de 4 puntos y un mínimo de 1 (véase cuadro 1). En otras palabras, **el promedio está muy próximo a una situación media buena**, que se había estimado *a priori* en 3 puntos¹². Los valores extremos mínimos y máximos son 2,40 y 3,25, observándose que **no** hay una gran dispersión de situaciones en las experiencias examinadas en los valores promedio (véase Gráfico 1). Debe tenerse presente que los casos seleccionados, además de los Centros de Desarrollo Empresarial BID-UIA, fueron aquéllos sobre los que se tenía *prima facie* una evaluación relativamente positiva y son experiencias nuevas e innovadoras, que incluyen en su diseño y conceptualización las recomendaciones de otras experiencias nacionales e internacionales contemporáneas.
- ii) Estas estimaciones indicarían que, si bien estos programas e instituciones tienen aún un amplio espacio para progresar en su desempeño, en la eficacia de sus servicios, en la credibilidad de sus acciones y en la mejora de sus prácticas, **el resultado global que arroja el estudio realizado no es tan bajo o pobre como se pone de manifiesto en la apreciación generalizada del público PyME¹³ y de**

¹² A fin de tener criterios relativamente homogéneos de valuación, los consultores tuvieron varias reuniones previas de trabajo a fin de discutir los criterios de puntuación de los atributos y criterios descriptos en la sección anterior. Posteriormente también, el grupo de consultores tuvo varias reuniones de trabajo y consultas telefónicas para asegurar la mayor objetividad posible en la puntuación de los atributos elegidos.

En este proceso de trabajo se fijó que el puntaje de 3 puntos correspondía a una evaluación media positiva o buena, equidistante de un puntaje regular (2 puntos) y de un puntaje muy alto o muy bueno (4 puntos). Por debajo del puntaje de 2 puntos se establecieron otros dos niveles de puntuación: 1 punto para las puntuaciones nulas y 0 punto para las puntuaciones que no correspondían efectuarse porque ese indicador de medición no era válido con el caso analizado. Las puntuaciones con cero fueron excluidas del promedio.

¹³ Como en otras situaciones (ie: obstáculos para exportar), las opiniones más divergentes sobre las características y bondades de las experiencias analizadas y del sistema de apoyo son las planteadas entre usuarios y no usuarios. Por lo general, los primeros tienen una apreciación y valorización muy superior de las posibilidades y resultados de los servicios de apoyo. Por otra parte, otros estudios también corroboran este argumento ya que una de sus

los académicos. Dicho en otras palabras, el nivel de utilización de prácticas recomendadas por la escasa experiencia internacional es bastante aceptable, especialmente si se incluyen consideraciones vinculadas con la experiencia en el país de los sistemas de apoyo¹⁴, aunque obviamente en algunos casos la instrumentación de ciertas prácticas es aún muy tímida y primaria.

conclusiones indica que, si bien gran parte de las PyMEs no son usuarias del sistema y muchas de las razones –aunque no exclusivamente- obedecen a factores endógenos, las PyMEs usuarias muestran un grado de satisfacción alto y son habitualmente muy recurrentes en la utilización de los instrumentos y posibilidades que le brindan los diferentes servicios de apoyo.

¹⁴ Como se comentó en la sección anterior, los ejes de trabajos y atributos se construyeron a partir de prácticas institucionales de experiencias exitosas extranjeras, predominantemente europeas. En ese sentido debe también señalarse que existe una diferencia considerable de recursos financieros aplicados (en términos absolutos y relativos por empresa atendida) entre esas experiencias y las que se incluyen como casos nacionales en este trabajo. Esta diferencia no es menor, ya que los recursos presupuestarios definen en gran medida las posibilidades de actuación real de las instituciones. Por otra parte, muchas de las instituciones europeas reciben fondos y recursos cuya disponibilidad está, en cierta forma, condicionada por la aplicación de prácticas institucionales generalizadas que están estrechamente vinculadas con un buen desempeño.

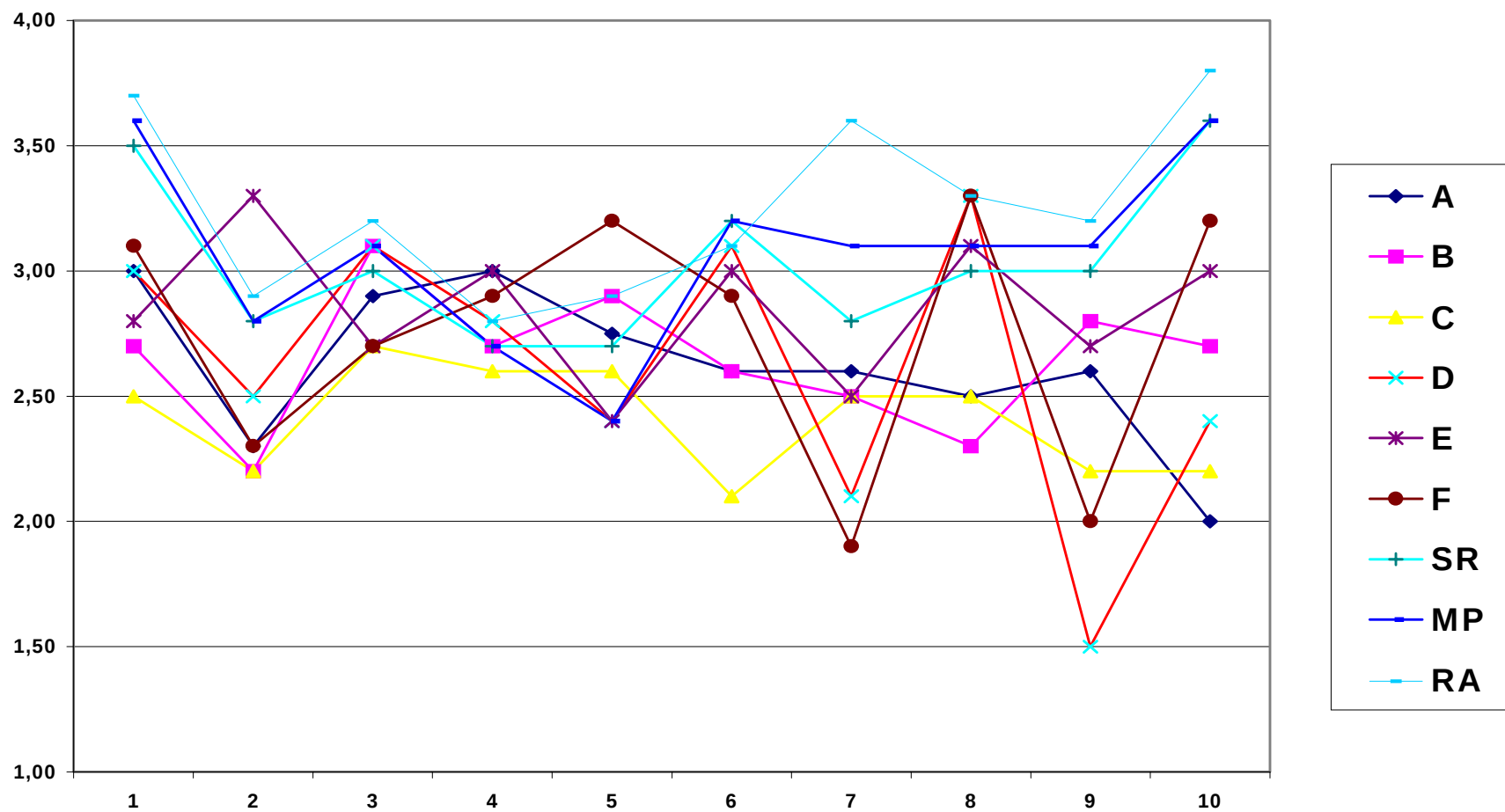
iii) **Cuadro 1. Puntaje de casos por eje de trabajo**

Casos	Eje 1	Eje 2	Eje 3	Eje 4	Eje 5	Eje 6	Eje 7	Eje 8	Eje 9	Eje 10	Prom.
	Misión	Dem.	Cober.	Efect.	Posic.	Instit.	Credi.	Efici.	Vocac.	Asist.	Total
		y Nec.			estrat.	Práct.		Oper	Sust.	Coop.	
A	3,00	2,30	2,90	3,00	2,75	2,60	2,60	2,50	2,60	2,00	2,63
B	2,70	2,20	3,10	2,70	2,90	2,60	2,50	2,30	2,80	2,70	2,65
C	2,50	2,20	2,70	2,60	2,60	2,10	2,50	2,50	2,20	2,20	2,41
D	3,00	2,50	3,10	2,80	2,40	3,10	2,10	3,30	1,50	2,40	2,62
E	2,80	3,30	2,70	3,00	2,40	3,00	2,50	3,10	2,70	3,00	2,85
F	3,10	2,30	2,70	2,90	3,20	2,90	1,90	3,30	2,00	3,20	2,75
S.R.	3,50	2,80	3,00	2,70	2,70	3,20	2,80	3,00	3,00	3,60	3,03
M.P.	3,60	2,80	3,10	2,70	2,40	3,20	3,10	3,10	3,10	3,60	3,07
RA	3,70	2,90	3,20	2,80	2,90	3,10	3,60	3,30	3,20	3,80	3,25
Prom.Casos	3,10	2,59	2,94	2,80	2,69	2,87	2,62	2,93	2,57	2,94	2,82
Prom.A - F	2,85	2,47	2,87	2,83	2,71	2,72	2,35	2,83	2,30	2,58	2,65
Prom. SR/ M.P/RA	3,60	2,83	3,10	2,73	2,67	3,17	3,17	3,13	3,10	3,67	3,14
Dif. Casos SR/MP/RA – A-F	0,75	0,37	0,23	-0,10	-0,04	0,45	0,82	0,47	0,90	1,08	0,49
Valor máximo	3,70	3,30	3,20	3,00	3,20	3,20	3,60	3,30	3,20	3,80	
Valor mínimo	2,50	2,20	2,70	2,60	2,40	2,10	1,90	2,30	1,50	2,00	

Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas realizadas a las distintas instituciones y programas.

Nota: S.R.: Centro de Desarrollo Empresarial de San Rafael; M.P.: Centro de Desarrollo; Empresarial de Mar del Plata; RA: Centro de Desarrollo Empresarial de Rafaela

Gráfico 1. Comparación de Ejes de Trabajo en relación con los casos estudiados



- iv) Tomando en cuenta, sin embargo, la opinión generalizada sobre el bajo impacto de los sistemas de apoyo podría argumentarse, inicialmente, que los servicios son aportes necesarios para la mejora del comportamiento competitivo y económico de las empresas, pero no son suficientes para resolver muchas de las problemáticas de desarrollo de las PyMEs, ya que ciertos obstáculos exceden el área de actuación de la mayoría de los sistemas. Ejemplos en este sentido son la problemática financiera (acceso al mercado de capitales y financiamiento, normativas bancarias, regulaciones de entidades financieras de crédito), las cuestiones coyunturales (caída de la demanda interna) o temas vinculados con otras esferas de acción pública o privada (costos y regulaciones laborales, precios relativos de la economía, burocracia administrativa, etc.). En este sentido, pareciera que aún subsiste en Argentina cierta confusión entre el papel de las políticas hacia PyMEs y de los servicios o instrumentos de apoyo; como señala Keesing, D. y R. Singer “...*Suitable services cannot compensate for unsatisfactory policies. ...Appropriate services are thus a complement and not a substitute for suitable policies, resources, infrastructure and all other facilities that manufactured (exports) require....*”¹⁵
- v) El ordenamiento de las experiencias de acuerdo con sus puntajes promedio no indica la existencia de un patrón muy definido que permita concluir claramente sobre la asociación entre la implementación de ciertas prácticas y el desarrollo de “modelos” exitosos; aunque sí son nítidas algunas evidencias:
- el puntaje es más elevado en los programas donde se registra mayor participación y actuación del sector privado empresarial en las instancias de dirección estratégica de la experiencia y donde la dirección técnica y administrativa está profesionalizada, menos expuesta y presionada por elementos políticos externos a la misma actividad de servicios;
 - los programas de mayor envergadura (número de empresas participantes, cobertura territorial, diversidad temática, recursos humanos y financieros involucrados) tienen un desempeño global algo más bajo que el resto; aunque, obviamente, su impacto en el conjunto empresarial ha sido más significativo. Dicho en otras palabras, los programas y las instituciones más circunscriptas respecto de su misión y especializadas en relación con el tipo de firmas atendidas tienden a tener promedios más

¹⁵ “... servicios adecuados no compensan políticas insatisfactorias. ... En este sentido, los servicios apropiados son un complemento y no un sustituto de las políticas, recursos, infraestructura y cualquier otro elemento que necesitan las exportaciones industriales...” Keensing, D. y R. Singer (1981) *The role of support services in expanding manufactured exports in developing countries*, Economic Development Institute of the World Bank, EDI Seminar, Washington, D.C.

altos que el resto¹⁶. Una mayor especialización (o descentralización geográfica operativa) pareciera incidir positivamente en la instrumentación de buenas prácticas y en el logro de mejores resultados de desempeño; y

- aquellos programas que han contado con financiamiento y supervisión internacional exhiben resultados promedios globales más altos; muy posiblemente por las propias exigencias y condicionantes que van unidos al financiamiento¹⁷.
- vi) Estos primeros comentarios sobre los resultados del estudio no se alejan demasiado, de otros trabajos internacionales de evaluación de sistemas de apoyo. El informe de la *Economic Development Administration* del Departamento de Comercio del Gobierno de Estados Unidos, comparando 25 casos de prácticas de desarrollo económico local¹⁸ concluye: “...these strategies appear to differ depending upon the specific set of local conditions. The most useful cross-case observation is that (1) local innovations, to be successful, must deal with the specific local conditions confronted, and (2) a variety of strategies will work across locales..... The innovations also were examined to see if distinctive partnering among different kinds of organizations was an important condition. Here again, no single pattern was evident.....the cases show that different local economic developers can pursue different strategies that reflect innovative approaches. The cases suggest that there is a remarkable range of diversity and innovation in local economic development.”¹⁹

¹⁶ Normalmente estas experiencias aparecen como mucho mejor financiadas y presupuestadas, teniendo desde el mismo comienzo una indicación relativamente precisa del número y la tipología de empresas a atender y del tipo de actividades a realizar. Por el contrario, en las instituciones y programas cuya definición inicial es más vaga, la dinámica institucional ha tendido a sobrepasar los recursos financieros asignados, creando situaciones de limitaciones presupuestarias que afectan a su gestión, *performance* y la introducción de prácticas institucionales que orienten y encaucen la gestión hacia niveles de mayor eficiencia.

¹⁷ Los condicionantes y restricciones impuestos por las fuentes de financiamiento han influido positiva y negativamente en el comportamiento institucional; por un lado, se observa que en muchos casos han obligado a los programas e instituciones a implementar procedimientos internos o modalidades de funcionamiento que han “empujado” al sistema hacia la incorporación de prácticas de gestión más modernas y más difundidas en las instituciones de los países desarrollados, sin embargo, en otros casos, las fuentes de financiamiento han restringido la capacidad operativa institucional al imponer pautas de funcionamiento basadas en reglamentaciones rígidas y burocráticas.

¹⁸ ECA, United States Department of Commerce, *Innovative Local Economic Development Programs*, Project 99-06-07434, Noviembre, 1999.

¹⁹ “... dichas estrategias parecen diferenciarse según las condiciones locales de cada caso. Las observaciones más útiles derivadas de las comparaciones de estudios de caso son (1) para que una innovación local sea exitosa, debe manejar las condiciones locales con que se enfrenta y (2) en diferentes condiciones locales se requerirá una variedad de estrategias ...

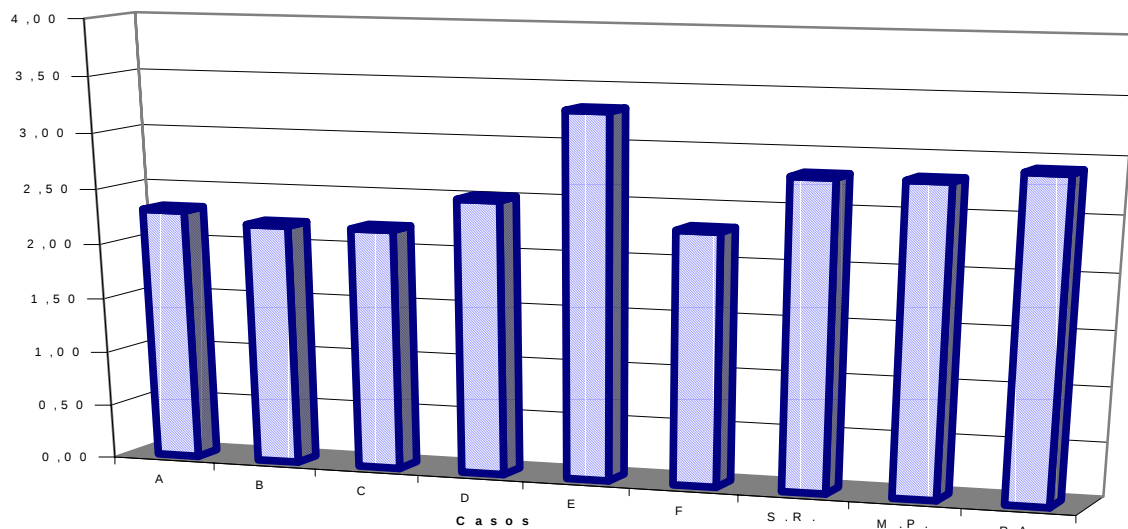
- vii) Si en lugar de tomar en cuenta los diez ejes de trabajo se excluyen el primero y el décimo, que fueron los de más alto valor medio (Definición de misión, pertinencia, coherencia y Asistencia y cooperación externa), el promedio general se reduce sólo en una pequeña proporción, pero se observa una mayor homogeneidad en el comportamiento de los casos. La información recopilada permite señalar que las diferencias de valores medios en los ejes 1 y 10 en las experiencias consideradas también han estado altamente influidos por las exigencias puestas por los organismos nacionales, provinciales o internacionales que apoyaron con recursos financieros esas instituciones o programas. Podría plantearse, en términos generales, que la mayoría de los casos ha tenido cierto contacto con la experiencia internacional si bien sólo algunos participan en redes internacionales de instituciones semejantes.
- viii) Visto desde la perspectiva de los ejes de trabajo, los niveles promedios generales más bajos corresponden a: Demandas y Necesidades; Vocación de Sustentabilidad; Credibilidad y Posicionamiento Estratégico. En una posición cercana, pero algo superior, se ubica Efectividad; que por otro lado, muestra puntajes individuales considerablemente homogéneos entre todos los casos estudiados. A su vez, en los ejes Credibilidad y Vocación de Sustentabilidad se registran los puntajes institucionales más bajos (inferiores a 2 puntos) de toda la muestra y son los que registran mayor cantidad de atributos con puntuación nula (1 punto).
- ix) En el eje Demandas y Necesidades, se observa, con excepción de un solo caso, valores promedio inferiores a 3 puntos en todas las instituciones y programas y una dispersión significativa respecto del promedio. La baja puntuación se debe principalmente a la ausencia de metodologías y mecanismos claros de trabajo para captar y decodificar las necesidades de los clientes, anticipar y realizar acciones de inteligencia sobre necesidades futuras y desarrollar metodologías de trabajo que incorporen las características de los clientes²⁰ como insumo clave en el diseño de los instrumentos. El

También se analizaron las innovaciones para comprobar si las distintas formas de asociación entre diferentes clases de organizaciones constituían un elemento importante. Nuevamente, no existía un patrón único ... los casos demostraban que distintos promotores de desarrollo pueden utilizar diferentes estrategias para reflejar enfoques innovadores. El estudio de casos sugiere que existe una considerable gama de diversidad e innovación en el desarrollo económico local."

²⁰ Diferentes estudios han reconocido la heterogeneidad del sector de pequeñas y medianas empresas y el peso que en la conducta diferenciada de los clientes tienen elementos sociales, culturales, antigüedad de los emprendimientos, objetivos y metas empresariales,

contra-argumento esgrimido por varias instituciones, sobre la base del trabajo que realizan sus profesionales, es que muchas empresas tienen dificultades reales para precisar sus demandas y, en muchos casos, sólo pueden identificar necesidades puntuales. Si éste fuese el escenario predominante, las instituciones deberían operar como inductor de requerimientos, realizando diversas acciones para facilitar la percepción empresarial sobre sus dificultades y demandas principales. El elemento que surge con cierta claridad es que gran parte de las instituciones realizan muy pocas acciones para conocer mejor a sus clientes (demanda) y construir instrumentos (oferta) más adecuados a las necesidades de los mismos. Véase Gráfico 2.

Gráfico 2. Resultados comparados del Eje “Demandas y Necesidades”



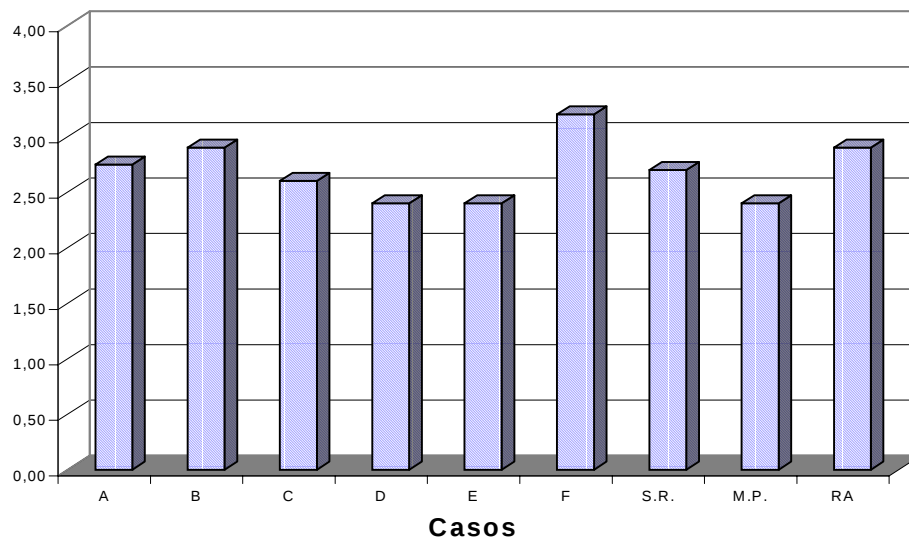
Fuente: Elaboración propia en base al Cuadro 1.

- x) En el eje “Posicionamiento Estratégico” las prácticas institucionales con menor nivel de implementación se refieren a: (a) “adicionalidad institucional”, aún persisten comportamientos institucionales poco complementarios y muy individuales, que internalizan actividades y propuestas que sería mucho más adecuado implementar en asociatividad con otras instituciones, no sólo porque mejorarían los beneficios para los clientes, sino porque además se buscaría una

etc. Algunos de estos aspectos son decisivos a la hora de construir metodologías de trabajo para la transferencia y difusión de tecnologías y técnicas de trabajo.

mayor coordinación de esfuerzos técnicos y financieros, que en muchos casos son relativamente escasos; (b) “balance adecuado entre capacidades internas y prestadores externos”, gran parte de las instituciones o programas ha tenido una estrategia casi excluyente, optando por el suministro de los servicios casi exclusivamente por parte de su personal técnico o, por el camino opuesto, desligándose casi por completo de la provisión. Ambas situaciones plantean un desbalance para el proceso de aprendizaje institucional y en la mejor capacidad de respuesta a los requerimientos de las empresas clientes; (c) “articulación con el sistema de financiamiento”, la mayoría de los casos no tienen ningún vínculo directo o indirecto con el sistema de financiamiento de corto o mediano plazo, generándose distintos tipos de brechas o tensión entre las propuestas generadas por los servicios técnicos (incluso cuando se brindan asesoramientos financieros) y las posibilidades reales (financieras) de su implementación. Los puntajes en este eje de trabajo muestran una dispersión considerable entre los casos. Véase Gráfico 3.

Gráfico 3. Resultados comparados del Eje “Posicionamiento estratégico”



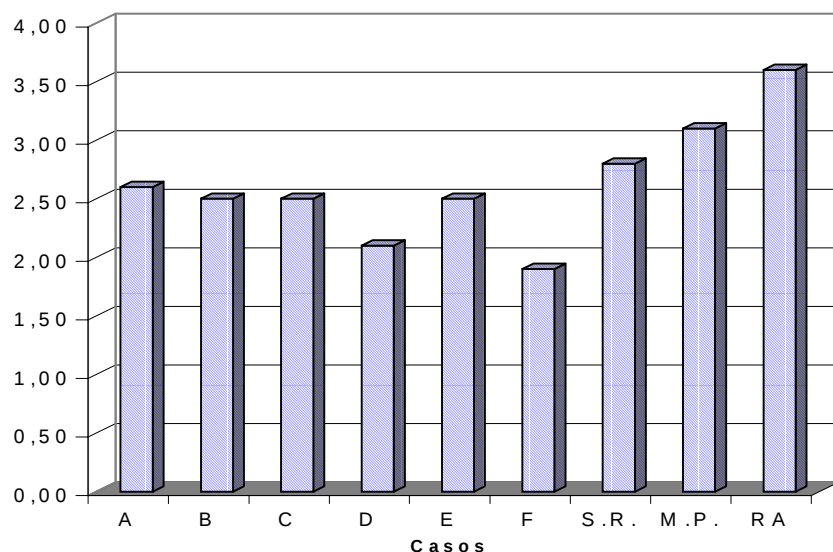
Fuente: Elaboración propia en base al Cuadro 1.

- xi) En el eje “Credibilidad” se observan valores muy dispares entre instituciones (alta dispersión de los puntajes en relación a la media) y muy variadas estrategias (hasta la ausencia de ellas) en varios

programas. Los puntos más críticos son la ausencia de políticas institucionales para el aseguramiento de la calidad de la organización y de la calidad de los servicios que prestan. Si bien el promedio de la imagen institucional es alta, no hay un correlato entre dicha imagen y las acciones que apuntalen y fortalezcan dicha situación. Más aún, ninguna de las instituciones ha realizado una certificación institucional de sus servicios, y la mitad de los casos analizados no ha efectuado evaluaciones externas de sus resultados. Véase Gráfico 4.

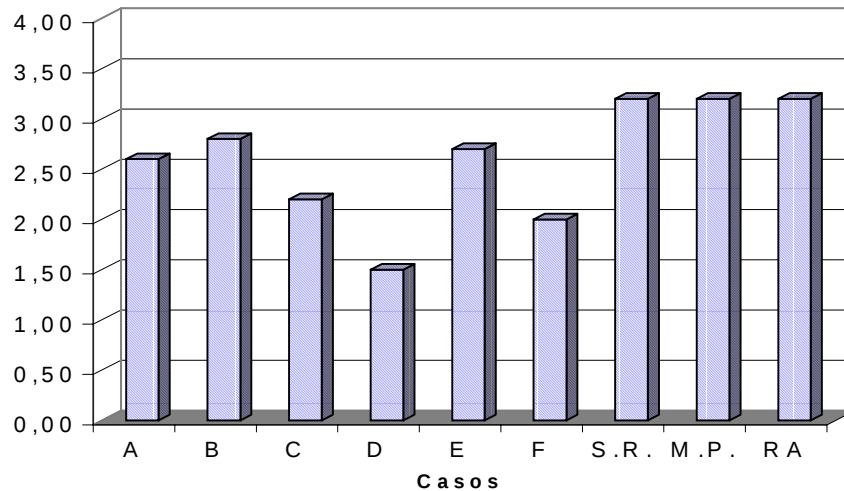
- xii) En relación con la “Vocación de sustentabilidad” los resultados indican una amplia variedad de situaciones, desde programas de tiempo finito hasta casos de desarrollo básicamente institucional, donde la sustentabilidad de mediano plazo debería constituir un elemento clave. Si bien gran parte de los programas e instituciones cobran honorarios y tarifas por los servicios prestados, cubriendo sólo parcialmente los costos y gastos involucrados, los casos estudiados han desarrollado muy pocas acciones para complementar sus fuentes de recursos y sus ingresos propios (normalmente provistos por el sector público u organismos internacionales) con otras alternativas. Por otro lado, es bastante evidente que los programas que se iniciaron sobre la base de un ingreso del tipo “capital semilla” (*capital seed*) tienen incorporado el problema de la sustentabilidad en la estrategia de desarrollo institucional. Por el contrario, aquellos programas o instituciones que acuden anualmente al aporte de fondos públicos no incorporan sistemáticamente el tema de la sustentabilidad en su agenda de trabajo estratégico. Véase Gráfico 5.

Gráfico 4. Resultados comparados del Eje “Credibilidad”



Fuente: Elaboración propia en base al Cuadro 1.

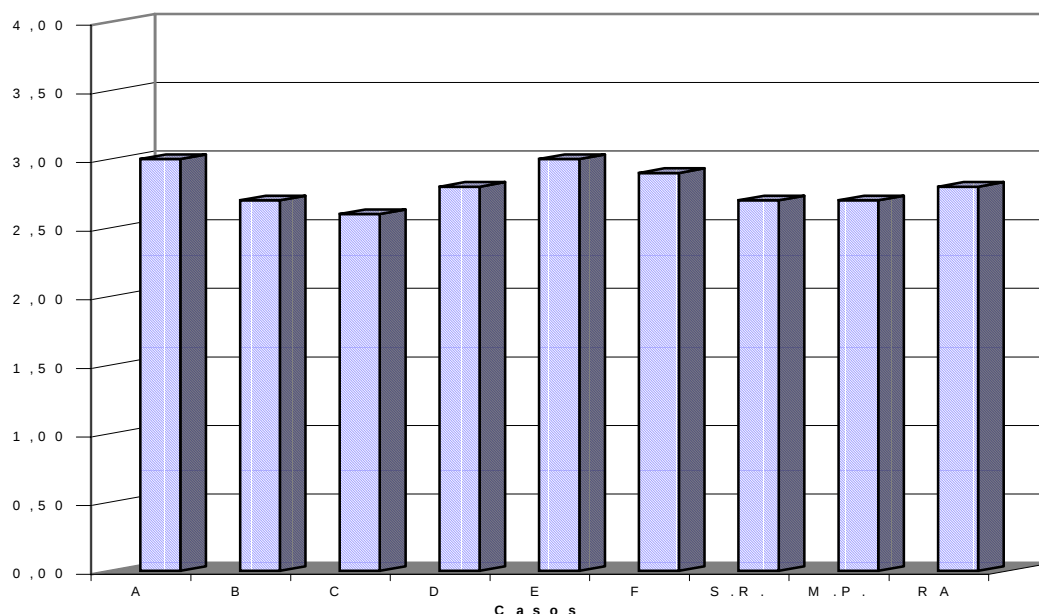
Gráfico 5. Resultados comparados del Eje “Vocación de sustentabilidad”



Fuente: Elaboración propia en base al Cuadro 1.

- xiii) A primera vista parecería existir una cierta vinculación entre los bajos puntajes de “Demandas y Necesidades” y “Credibilidad” ya que ambos se relacionan con las acciones emprendidas para garantizar a los usuarios una atención más eficaz y que éstos la perciban como tal. Es muy claro que las instituciones o programas que se desarrollan en el plano local y que han logrado insertarse y enraizarse en la estructura empresarial (tanto a nivel de firmas como de instituciones) tienen más altos niveles de credibilidad que el resto. En este sentido, los programas de índole nacional deberían buscar modalidades de implementación que no sólo los acerquen en mayor medida a las demandas heterogéneas de sus usuarios, sino que además les faciliten apoyar los desarrollos de instituciones locales que, a mediano plazo, son factores claves de competitividad y progreso local.

Gráfico 6: Resultados comparados del Eje Efectividad

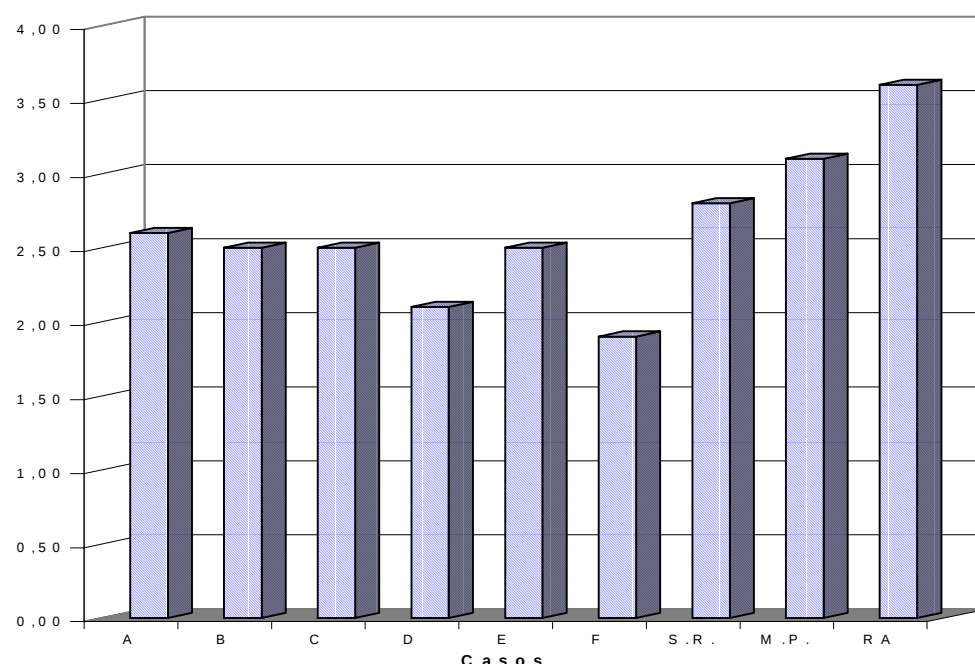


Fuente: Elaboración propia en base al Cuadro 1.

- xiv) El puntaje promedio del eje “Efectividad” indica que los resultados obtenidos han sido regulares, parciales y que existe un muy amplio espacio para mejoras. El eje no sólo da cuenta de los resultados efectivos logrados por la acción de la institución o programa sino también de las metodologías utilizadas para evaluar y analizar los resultados obtenidos. Este último tema ha sido el aspecto con peores puntajes de este eje, ya que gran parte de las experiencias analizadas no cuenta con información para poder medir la efectividad de las acciones realizadas, conformándose en muchos casos con una indicación –muy puntual- de satisfacción del cliente. Las entrevistas realizadas han permitido detectar una brecha importante entre “satisfacción del cliente” e “implementación de propuestas”, que se expresa en que la empresa o cliente puede mostrar su acuerdo respecto del servicio recibido pero no materializar dicha cooperación o servicio en la actividad de la empresa, con lo cual el resultado no se materializa en la firma y, desde cierta perspectiva, el programa no logra cumplir con sus objetivos. En este sentido, la ausencia de seguimiento y medición de resultados constituye un problema serio, ya que dificulta el proceso de aprendizaje institucional y de reelaboración de instrumentos y acciones. Véase Gráfico 6.

- xv) Finalmente, respecto de la “Eficacia de la Operatoria” los resultados que se pueden observar en el cuadro 1 señalan que un grupo de cerca de la mitad de los programas e instituciones tiene puntajes superiores a 3 puntos, lo cual indica que el nivel de eficiencia en su funcionamiento es bueno. En estas instituciones se han puesto en marcha acciones orientadas a dar “transparencia” al uso de recursos, se han incorporado normativas preventivas para minimizar las posibilidades de corrupción y discrecionalidad en el uso de los recursos y en la cobertura diferenciada de clientes y usuarios, se han establecido mecanismos de funcionamiento que aseguren los derechos de los clientes (por ejemplo, selección de consultores) y se ha buscado un esquema administrativo poco burocrático y simple para el usuario. Véase Gráfico 7.

Gráfico 7: Resultados comparados del Eje Eficacia de la Operatoria

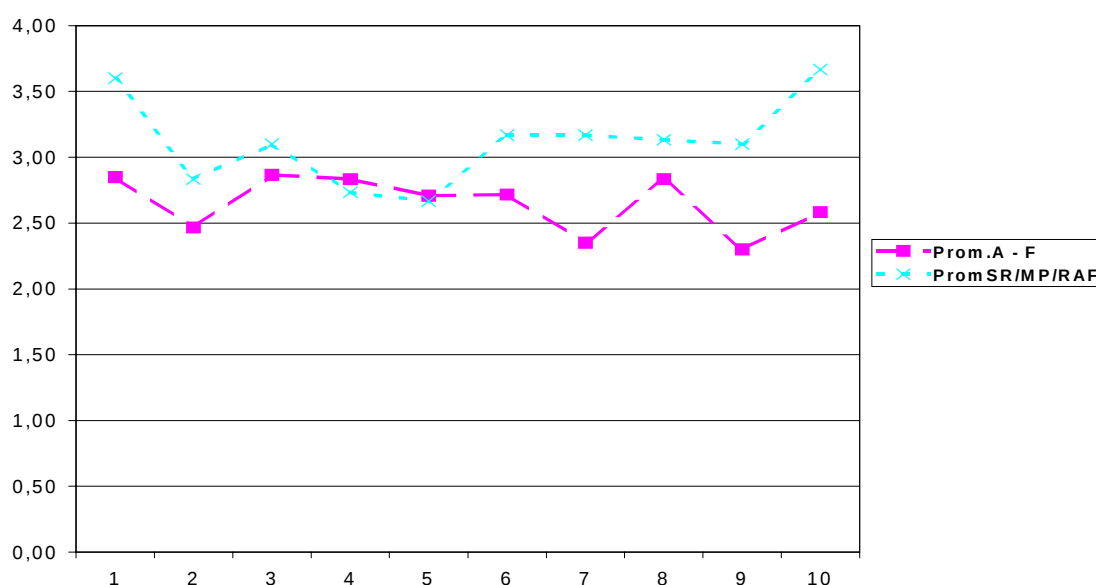


Fuente: Elaboración propia en base al Cuadro 1.

b) Los Centros de Desarrollo Empresarial en comparación con otras experiencias de apoyo. Primeros resultados

El desempeño promedio de los Centros de Desarrollo Empresarial - CDEs- ha sido positivo, superando los valores que se consideraron para una situación media-buena. El resultado final promedio de los CDEs (3,11) muestra valores más altos en relación con el total de las experiencias analizadas (2,82). Los valores de los CDEs están por encima de aquéllos considerados medios-buenos (3 ó más puntos) y han beneficiado, con su actuación, la evaluación general de todas las experiencias, empujando hacia arriba el promedio de desempeño de todos los casos analizados. Si comparamos los resultados de los CDEs con el promedio de las otras experiencias (sin los CDEs: 2,65), la diferencia a favor de los CDEs es aún un poco mayor. Ver Gráfico 8.

Gráfico 8. Comparación general de desempeño entre los CDEs y otras experiencias



Fuente: Elaboración propia en base al Cuadro 1.

El desempeño de los CDEs en relación con las otras experiencias analizadas resulta favorable en la mayoría de los criterios de buenas prácticas utilizados, ya que en ocho de los diez ejes analizados en la metodología, los CDEs tienen mejor desempeño; sólo en dos ejes los valores promedio de las otras experiencias superan al promedio de los CDEs.

Las diferencias a favor más importantes de los CDEs en relación con el resto de las experiencias corresponden a los ejes vinculados con la **asistencia técnica externa** (1,08 de diferencia de puntaje absoluto con el resto), la **definición de la misión y coherencia** (0,75), **vocación de autosustentabilidad** (0,80) y **credibilidad** (0,82 de diferencia). Los otros ejes con una diferencia a favor de los CDEs -aunque menor que las anteriores- son la **institucionalidad y las prácticas de trabajo** (0,45), la **orientación a la demanda y las necesidades** (0,37), la **eficiencia en la operatoria** (0,30) y el **nivel de cobertura** (0,23). En estos últimos ejes las diferencias de desempeño a favor de los CDEs con relación a los promedios de las otras experiencias no es tan alta como en los ejes citados al principio de este párrafo. Por el contrario, los CDEs registran desempeños inferiores a la media de las otras experiencias en dos ejes que están vinculados con la **efectividad** y el **posicionamiento estratégico**.

Analizando los criterios que sirvieron de base a la evaluación general de las experiencias y desagregando los atributos que componen cada uno de los ejes se puede contar con mayores elementos para interpretar estas diferencias de desempeño entre los CDEs y las otras experiencias. En primer lugar, se examinan aquellos **criterios de buenas prácticas donde el desempeño de los CDEs registra una mayor diferencia a favor**, en relación a las otras experiencias:

i) Asistencia técnica externa (1,08 de diferencia con el resto).

La evaluación de los CDEs es mayoritariamente alta, alcanzando los valores máximos de todos los casos analizados. Esto se debe a que en el diseño de los CDEs están previstas diferentes alternativas para recibir cooperación externa. Los CDEs han sabido utilizar diversas modalidades de asistencia; en la mayoría de los casos, a través de técnicos y especialistas de probado conocimiento y práctica, que provienen de experiencias internacionales exitosas y, en cierta medida, semejantes. Asimismo, han utilizado asesoramiento externo y tutores de reconocida trayectoria, tanto para las etapas de diseño como de puesta en marcha; inclusive algunas de las prácticas institucionales previstas en este análisis estaban presentes en la etapa de pre-proyecto. Por otra parte, los CDEs participan de redes institucionales en las que actúan instituciones semejantes y han comenzado a individualizar instituciones y criterios de *benchmarking* para comparar y valorizar sus prácticas.

ii) Credibilidad (0,82 de diferencia con el promedio)

Los CDEs han obtenido puntajes que, en promedio, superan la media de 3 puntos debido a una alta imagen y presencia local. Esto se traduce en general en una buena imagen pública, que muchas veces se extiende más allá de las empresas del grupo objetivo, alcanzando niveles crecientes de liderazgo institucional, compartiendo y compitiendo en esos espacios con

otras instituciones. Al mismo tiempo, los CDEs han conseguido legitimarse social y técnicamente. En los CDEs hay un componente de legitimación local que no está dado por la metodología utilizada y que depende de los distintos contextos locales, de las instituciones contrapartes, de los recursos humanos, y su capacidad técnica y de articulación. También tienen peso las situaciones históricas previas al proyecto, especialmente en cuanto a su desarrollo institucional y empresarial. Asimismo, los CDEs cuentan con evaluaciones externas que cuantifican los resultados del programa y, en menor medida, han buscado asegurar la calidad de la organización, lo mismo que la calidad de los servicios²¹.

iii) Vocación de autosustentabilidad (0,80 de diferencia con el resto)

La evaluación de los CDEs registra valores altos y medio altos en lo que hace a cofinanciamiento de los servicios por parte de las empresas usuarias. La valoración del apalancamiento de recursos de los CDEs es superior, en términos comparativos, al de los otros casos analizados debido al aporte obligatorio de contrapartes locales. Además, los CDEs cuentan con niveles de consenso importantes, lo cual les otorga -en términos generales- una buena capacidad de negociación que deberá ponerse a prueba concretamente en instancias próximas ante el fin de la asistencia financiera externa. La vocación de sustentabilidad también está planteada desde el diseño de los proyectos ya que se considera que los beneficiarios (*target groups*) deben pagar al menos una parte por los servicios recibidos, por lo cual los servicios no son gratuitos en términos generales

iv) Misión, pertinencia y coherencia (0,75 de diferencia)

Los CDEs han obtenido puntuaciones altas en la definición de su misión y objetivos así como en la consistencia entre (a) los objetivos propuestos, los recursos humanos y financieros con que cuentan, y (b) entre los plazos de duración programados y los propósitos. También registran valores superiores en promedio al resto de las experiencias en términos de coherencia, medida ésta en términos de la interrelación entre políticas, instrumentos y objetivos. Los CDEs han demostrado flexibilidad en términos de implementar modalidades de ajuste y revisión de objetivos e instrumentos. En relación a algunos de los atributos y criterios de definición de la misión puede observarse la existencia de un fuerte impulso desde los donantes hacia la coordinación de la Red y desde ésta a los centros para incorporar estos elementos en el diseño, la implementación y las sucesivas fases de

²¹ En general, en Argentina no existe una práctica desarrollada para certificar calidad en materia de servicios y calidad de la organización (del tipo de una Norma ISO 9000) como sucede en países desarrollados con mayor experiencia en servicios de apoyo empresarial (BDS). El CDE de Rafaela empezó a trabajar en este sentido. En una línea de sensibilización previa a lo que es una certificación de calidad, en uno de los programas de Mendoza, obtuvieron un Premio Nacional de Calidad.

desarrollo de la experiencia de los CDEs. La definición de la misión y su coherencia con los objetivos propuestos y medios disponibles también fue impulsada antes de la obtención de financiamiento para el proyecto Red de Centros, ya que no sólo fue una forma de definirlo en términos adecuados sino que esto era necesario para su presentación ante los donantes. Un elemento que debe tenerse presente es que los CDEs atienden una demanda empresarial concentrada territorialmente, esencialmente manufacturera y relativamente homogénea en comparación con otras experiencias. Estos hechos ayudan, sin duda, a una mayor armonía entre metas, instrumentos y recursos.

v) Demandas y necesidades (0,37 de diferencia)

La definición de las actividades a partir de los requerimientos de los clientes tiene valores medio-altos en los CDEs, ya que han enfocado prioritariamente actividades desde los requerimientos explícitos de los usuarios. Estos valores son levemente inferiores en la construcción de instrumentos y actividades según las necesidades y características de los usuarios y resultan medio-bajos en la prospección de demandas que permitan identificar futuros cursos de acción sobre la base de nuevos requerimientos.

vi) Eficiencia de la operatoria (0,30 de diferencia)

En este eje, el criterio de buena práctica analizado busca maximizar la productividad, eficiencia y transparencia del sistema. Los CDEs tienen valores altos y medio-altos que se encuentran cercanos al valor máximo registrado en el eje. El desempeño de los CDEs es homogéneamente alto en el control externo de los recursos, asignaciones presupuestarias y gastos, así como en la disposición de instrumentos internos que garanticen mecanismos de anticorrupción que impidan el uso indebido de recursos. En materia de soberanía del cliente (empresas usuarias), los CDEs también registran valores elevados debido a que sus prácticas operatorias aseguran los derechos y obligaciones del grupo objetivo a través de un trato amigable alejado de las malas prácticas burocráticas.

A continuación se presentan otros ejes donde la diferencia de desempeño es favorable a los CDEs en menor medida que los ejes comentados anteriormente y también se presentan los ejes con puntajes promedio inferior.

vii) Cobertura (0,23 de diferencia)

En este eje, los valores de los CDEs están entre los más altos y alcanzan prácticamente el valor máximo con otras dos experiencias analizadas. Los puntos destacados del desempeño de los CDEs parecen estar asociados con una buena visibilidad de los mismos, en cuanto a la información y difusión de

sus actividades, registrándose valores medio-altos en la accesibilidad de los CDEs, entendida ésta como la facilidad operativa a la entrada de las empresas. El desempeño es medio-alto en relación a la proximidad geográfica e interactiva, fundamentalmente debido a las menores distancias físicas para aquéllos que operan en ámbitos locales²².

viii) Posicionamiento estratégico (0,14 inferior al resto)

El desempeño promedio de los CDEs alcanza a 2,69 contra 2,71 del promedio del resto. Como resulta, el resultado global es casi igual al promedio del resto, aunque hay que señalar una experiencia que alcanza el máximo de 3,20. En este eje se destaca en los CDEs, la interacción con el medio local, donde los valores son medio-altos. En menor medida sigue el desempeño de los CDEs en adicionalidad institucional, registrándose valores bajos en el balance de recursos humanos y capacidades técnicas entre los componentes internos y externos. Ninguna de las experiencias analizadas tiene articulación con el sistema de financiamiento, aunque en particular para los CDEs, esto no está ni en su misión ni entre sus objetivos.

ix) Efectividad (0,10 puntos inferior al resto)

En este eje, el desempeño promedio de los CDEs es de 2,73 contra un promedio del resto de 2,83. Para los CDEs, el mejoramiento efectivo del grupo objetivo, así como el cumplimiento de los propósitos específicos de la institución registra valores medios. Los resultados son medio-bajos en relación al compromiso del grupo objetivo y a la obtención de resultados positivos adicionales como *by products* no contemplados en la misión específica. Por último, los puntajes son bajos en relación a la existencia de políticas y metodologías de medición del desempeño del grupo objetivo. Una de las razones que pueden explicar el nivel medio del atributo “mejoramiento efectivo” es que las empresas usuarias de los CDE son, por lo general, empresas de mejor nivel competitivo en las cuales las mejoras reales son más complejas y de mayor plazo de maduración.

c) El desempeño de los CDE entre sí. La comparación entre los centros locales

En términos generales, la evaluación del desempeño de los CDEs tiene valores que superan los puntajes medio altos. El promedio de los CDEs es 3,11 con pequeñas diferencias entre centros, correspondiendo el desempeño

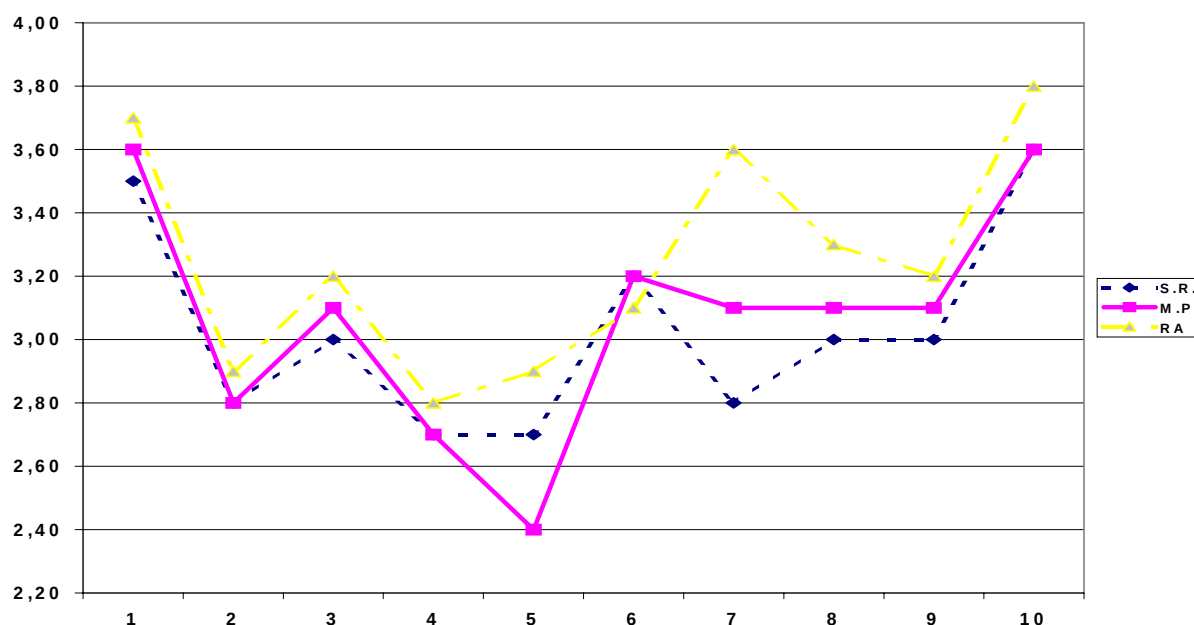
²² En general, en las experiencias analizadas en Argentina aún no se utilizan mecanismos interactivos para la provisión de servicios, como pudo observarse en algunas experiencias internacionales.

general más alto al CDE de Rafaela (3,25) seguido de Mar del Plata (3,07), y San Rafael (3,03). Las diferencias entre centros son, en general, pequeñas y Rafaela registra valores superiores en los criterios de definición de la misión, orientación a demandas y necesidades, cobertura, efectividad, posicionamiento estratégico, credibilidad, eficiencia de la operatoria, vocación de autosustentabilidad y asistencia técnica externa.

El ordenamiento se mantiene si se excluye el eje referido a la definición de la misión. También se vuelve a repetir este *ranking* si se eliminan del promedio el eje que evalúa la asistencia técnica externa. Esto es consistente, ya que las diferencias entre centros en la definición de la misión y en la asistencia técnica externa son muy pequeñas.

Este *ranking* persiste si sólo se toma en consideración los ejes indicadores de cobertura, efectividad y eficiencia de la operatoria, ya que los promedios favorecen ligeramente al CDE de Rafaela seguido por el de Mar del Plata y el de San Rafael. Si se ponderan los promedios totales de cada uno de los CDEs por el valor del Eje 1 (Definición de la misión), los valores obtenidos ubican en primer lugar al CDE de Rafaela. Esto equivale a medir poniendo mayor exigencia en aquéllos que mejor han definido su misión.

Gráfico 9. Casos de San Rafael, Mar del Plata y Rafaela



Fuente: Elaboración propia en base al Cuadro 1.

La observación de los indicadores de desempeño de los CDE entre sí muestra, según los ejes analizados, **comportamientos homogéneos y algunas diferencias en las respuestas**. Los comportamientos homogéneos pueden atribuirse al buen desempeño del proyecto en los diferentes ámbitos locales junto con los beneficios del trabajo articulado a través de la Red. Esto puede significar, en parte, un buen diseño y una buena instrumentación, que ha sabido adaptarse a las diferencias de contexto. Las diferencias en algunas de las respuestas pueden estar mostrando las particularidades de cada caso en función del contexto local y pueden presentar una oportunidad para reforzar el trabajo de la red en términos de la transmisión de aprendizajes entre centros, tratando de impulsar el intercambio y el efecto demostración de los centros mejor posicionados en temas específicos, hacia los otros centros.

Dentro de los comportamientos homogéneos entre los CDEs se distinguen dos situaciones.

i) Ejes en donde estas pequeñas diferencias se registran a partir de calificaciones altas, como sucede en:

- **definición de la misión** (0,20 de diferencia entre valores 3,70 menos 3,50),
- **asistencia técnica externa** (0,20 de diferencia entre valores de 3,80 y 3,60)
- **eficiencia de la operatoria** (0,30 de diferencia entre valores de 3.00 y 3.30)
- **cobertura** (0,20 de diferencia entre valores 3,20 y 3,00)
- **vocación de autosustentabilidad** (0,20 de diferencia entre valores de 3.00 y 3.20)
- **Institucionalidad y prácticas de trabajo**, (0,10 de diferencia entre valores de 3,20 y 3,10). Rafaela en este eje está más bajo debido a que por el momento no está utilizando mecanismos de incentivos y premios. Bajos son también los mecanismos de selección y los programas de capacitación técnica institucional.

ii) Ejes en donde el comportamiento es homogéneo en valores indicativos medios:

- **orientación a la demanda** (0,10 de diferencia entre valores de 2,8 y 2,9)
- **efectividad** (0,10 de diferencia entre valores de 2,7 y 2,8)

En cambio, se registran algunas diferencias en las respuestas que pueden traducirse por un comportamiento heterogéneo entre los CDE en:

- **Credibilidad** (diferencia de 0,80) Esto se explica por la evaluación de Rafaela (3,6) que resulta superior a la de San Rafael (2.8), especialmente en los puntajes de aseguramiento de la calidad de los servicios y aseguramiento de la calidad de la organización y certificación institucional de servicios.
- **Posicionamiento estratégico**, (0,40 entre 2,40 y 2,90) Esto indica un comportamiento no homogéneo en indicadores medio bajos, y tiene que ver con las diferencias entre las distintas realidades institucionales locales.

V. Análisis de las competencias institucionales requeridas y de pautas y estándares de calificación de recursos humanos

La implementación de buenas prácticas institucionales no sólo depende de la decisión política de introducirlas y desarrollarlas sino también de disponer de los recursos humanos técnicos necesarios. En la capacidad de los recursos humanos inciden tanto las competencias personales como los aspectos vinculados con la formación técnica.

En el primer sentido, muchas de las organizaciones europeas, hacen referencia a las habilidades desarrolladas a través del “sistema europeo de competencias”.

- Capacidad para resolver problemas –y manejo de conflictos asociados a los mismos
- Habilidades para el trabajo en equipo y la formación de trabajo de equipo
- Visión estratégica para la toma de decisiones racionales –o métodos profesionales para la toma de decisiones estratégicas.

A estos factores que hacen al “sistema de competencias” se agregan los referidos a otras categorías, como por ejemplo:

- Rápida adaptación a los cambios o flexibilidad profesional
- Fuerte motivación por el cliente u orientación hacia las demandas del mercado
- Ética profesional y madurez personal, entusiasmo y motivación por el logro personal
- Adecuado manejo de la presión que el trabajo dinámico presupone
- Vocación por la planificación

- Dotes persuasivas, capacidad de manejar el trabajo de equipo hacia objetivos concretos
- Iniciativa personal, privilegian lo *pro-activo* vs. lo *reactivo*
- Tendencia a incorporar los factores de cambio tecnológico al desarrollo de su trabajo y de la organización que dirigen
- Demuestran satisfacción y gusto por lo que hacen en su trabajo cotidiano

Como apoyo a estas características, se encuentran un conjunto de programas de capacitación que van desde lo motivacional y comportamental a los estrictamente académicos y técnicos. En este sentido, y haciendo referencia al perfil técnico para los dirigentes de las organizaciones que demuestran una aplicación de buenas prácticas, se encuentran un extenso número de programas que atienden a las siguientes áreas de formación:

- Liderazgo
- Desarrollo de habilidades emprendedoras
- Desarrollo de habilidades para manejo interpersonal
- Identificación de “*approaches*” para dueños de PyMEs
- Gerenciamiento
- Tecnología de la información
- Excelencia en los negocios
- Procedimientos para la Mejora Continua
- Focalización en el cliente
- Sistemas de monitoreo, retroalimentación y autoaprendizaje en el proceso de desarrollo profesional
- Identificación de las necesidades y requerimientos de clientes específicos
- Preparación de portfolios para *sponsors* de programas de asistencia técnica
- Identificación de objetivos y metas
- Marketing de productos de capacitación y entrenamiento
- Diseño de políticas de promoción y publicidad de productos
- Entrenamiento en diseño de programas de asistencia técnica para PyMEs

En el cuadro 2 se presentan algunos rasgos de las competencias y capacidades requeridas por los recursos humanos asociados a cada eje de trabajo.

Cuadro 2. Competencias y capacidades necesarias en la instrumentación de Buenas Prácticas

Eje de Trabajo	Competencias Necesarias – Conocimientos Técnicos y Profesionales	Destrezas, Habilidades, Características Personales
1. Misión, Pertenencia y Coherencia	❖ Formulación de Planes de Negocios ❖ Planeamiento Estratégico ➤ Misión ➤ Futuro Deseado ➤ Análisis Endógeno y Exógeno ➤ Determinación de Políticas Institucionales ❖ Diagnóstico Estratégico Situacional ➤ Análisis FODA ➤ Matriz de Segmentación Estratégica ➤ Posicionamiento estratégico ❖ Planificación Operativa ➤ Fijación de Objetivos ➤ Metas ➤ Acciones, Responsables y Calendarización ➤ Monitoreo y Evaluación ❖ Negociación ➤ Identificación de Intereses Cualit-Cuantitativos ➤ Estrategia de Negociación Interna y Externa ❖ Procesos de Management Profesional ➤ Determinación del Organigrama Institucional acorde a la Misión ➤ Manejo de Recursos Humanos, Modelo Fisher&Fisher ❖ Metodología para la resolución	▪ Sensibilización para implementar procesos de retroalimentación ▪ Aptitudes de liderazgo y negociación ▪ Escucha activa ▪ Capacidad para la toma de decisiones ▪ Vocación para generar trabajo de equipo ▪ Persistencia y cumplimiento ▪ Planeamiento y Fijación de Metas Personales ▪ Autoconfianza

Eje de Trabajo	Competencias Necesarias – Conocimientos Técnicos y Profesionales	Destrezas, Habilidades, Características Personales
	de Problemas y Toma Racional de Decisiones ➤ Método alternativo para la resolución de Problemas ➤ Método Científico para la Toma de Decisiones	
2. Demandas y Necesidades	❖ Características del comportamiento emprendedor ➤ Métodos de Aprendizaje e Incorporación de conocimiento en los empresarios ▪ Learning on/at the job ▪ Experience exchange ❖ Metodología para el mantenimiento de Redes Profesionales y Técnicas ❖ Diseño de Programas de Asistencia y Capacitación para PyMEs ❖ Benchmarking ❖ Tendencias del sector PyMEs	▪ Búsqueda de información ▪ Pensamiento creativo, flexibilidad ▪ Persuasión y redes de apoyo ▪ Persistencia y cumplimiento ▪ Búsqueda de oportunidades
3. Cobertura	❖ Promoción y Marketing de Servicios ❖ Desarrollo de tecnología de información	▪ Búsqueda de oportunidades
4. Efectividad	❖ Diseño de Indicadores de Éxito ❖ Evaluación y monitoreo de Programas de Asistencia Técnica ❖ Aplicaciones de tecnología de información ❖ Planificación Operativa ❖ Trabajo de Equipo	▪ Planificación Sistemática y Seguimiento ▪ Persistencia ▪ Fijación de Metas ▪ Búsqueda de Oportunidades
5. Posicionamiento	❖ Conceptos de Benchmarking ❖ Tendencias del Sector PyME ❖ Diagnóstico Estratégico Situacional ➤ Análisis FODA	▪ Liderazgo ▪ Red de Apoyo ▪ Negociación ▪ Vocación para generar trabajo de equipo

Eje de Trabajo	Competencias Necesarias – Conocimientos Técnicos y Profesionales	Destrezas, Habilidades, Características Personales
Estratégico	➤ Matriz de Segmentación Estratégica ➤ Posicionamiento Estratégico ❖ Marketing estratégico ➤ Plan de Marketing ▪ Reconocimiento y Recordación del Público Objetivo ➤ Programas de Fidelización	
6. Institucionalidad y Prácticas de Trabajo	❖ Concepción Moderna del Desarrollo Organizacional ➤ Programas consensuados de evaluación del desempeño e indicadores de rendimiento ➤ Creación de Areas de Gestión Pro-activas ➤ Gestión por objetivos de área ❖ Concepto de Empowerment ❖ Metodología para la resolución de Problemas y Toma Racional de Decisiones ➤ Método alternativo para la resolución de Problemas ➤ Método Científico para la Toma de Decisiones ❖ Programas para fomentar trabajo en equipo, implementación de retroalimentación	▪ Cultura “Can-do” ▪ Pensamiento creativo, flexibilidad ▪ Liderazgo ▪ Capacidad para la toma de decisiones ▪ Persuasión y redes de apoyo ▪ Vocación para la formación de trabajo en equipo
7. Credibilidad	❖ Marketing Estratégico ❖ Procesos de Buenas Prácticas ➤ Benchmarking ➤ Red de Instituciones Partners ❖ Evaluación y Monitoreo de Programas de Asistencia Técnica ❖ Métodos para la mejora continua de Servicios ➤ Concepto de Clientes Externos	▪ Creatividad ▪ Flexibilidad ▪ Trabajo en equipo ▪ Exigir eficiencia y calidad ▪ Persistencia y cumplimiento

Eje de Trabajo	Competencias Necesarias – Conocimientos Técnicos y Profesionales	Destrezas, Habilidades, Características Personales
	e Internos ➤ Círculos de Innovación y Creatividad ❖ Técnicas para el desarrollo de Equipos de Trabajo ❖ Aplicaciones de tecnología de información	
8. Eficiencia de la Operatoria	❖ Metodología de procesos de Retroalimentación Institucionales ❖ Formulación de Planes de Negocios ❖ Planificación Financiera ❖ Planificación Sistemática y Seguimiento ❖ Administración de Proyectos	▪ Exigir eficiencia y calidad ▪ Pensamiento creativo, flexibilidad ▪ Habilidad para la formación de trabajo en equipo ▪ Planificación sistemática y Seguimiento
9. Vocación de la Sustentabilidad	❖ Desarrollo empresarial ➤ Manejo de crecimiento ➤ Procesos profesionales para la toma de decisiones ➤ Manejo del cambio de paradigma de crecimiento vs. orientación hacia la eficiencia ❖ Programas de Fundraising	▪ Búsqueda de información ▪ Identificación de oportunidades insatisfechas ▪ Persuasión y redes de apoyo ▪ Creatividad
10. Asistencia Técnica Externa	❖ Aplicaciones de tecnología de información ❖ Procesos de buenas prácticas ➤ Benchmarking ➤ Formación y mantenimiento de redes institucionales	▪ Exigir eficiencia y calidad ▪ Búsqueda de información ▪ Búsqueda de oportunidades

IV. Conclusiones

El trabajo realizado sobre la instrumentación de buenas prácticas institucionales ha permitido extraer tres conjuntos de reflexiones: el primero referido a la situación media de los sistemas actuales de apoyo a PyMEs en Argentina, un segundo grupo dedicado al análisis comparado de la

experiencia de los Centros de Desarrollo Empresarial y, un tercer conjunto de reflexiones orientadas a examinar el espacio de actuación real (los alcances y los límites) de los sistemas de apoyo.

El conjunto de experiencias consideradas en este estudio abarcó una buena parte de los sistemas, programas e instituciones más relevantes en Argentina a fines de 1999, especialmente al grupo de casos más innovadores y modernos; por lo cual los comentarios, si bien están sesgados por la naturaleza misma de las experiencias analizadas, corresponden a un panel importante de instrumentos e instituciones. Una primera observación que surge de los datos y puntajes examinados es que estas experiencias, en promedio, califican –en cuanto a la instrumentación de prácticas institucionales y en relación con la efectividad de su desempeño- por debajo de la media internacional o, mejor dicho, tienen un grado de instrumentación regular o parcial de las prácticas recomendadas como buenas a nivel internacional. En ese sentido, el conjunto de casos analizados de apoyo a PyMEs en Argentina tiene, efectivamente, un amplio espacio de mejoras potenciales, de incremento de su productividad y eficiencia.

Los tres ejes que resultaron con puntaje más bajo corresponden a la modalidad y orientación a partir de las cuales se instrumentan las acciones y actividades, a la credibilidad del sistema y al comportamiento institucional en relación con el resto de las actividades e instrumentos. En gran medida como consecuencia de estas debilidades, el sistema tiene problemas de efectividad.

Respecto del primer elemento, es notorio que se ha ido modificando el discurso institucional pero no tanto las conductas y comportamientos reales: el sistema sigue, en los hechos, estando fuertemente orientado desde la oferta porque tiene dificultades para organizarse desde la demanda, para indagar con mayor profundidad sobre cuáles son las necesidades de las firmas, cuáles deberían ser las metodologías y pedagogías de trabajo y cómo anticipar los requerimientos futuros. Muy esquemáticamente podría argumentarse que el sistema de información sobre demandas no funciona apropiadamente; si bien es cierto, que los servicios de apoyo no financieros no pueden ocuparse de todas las posibles demandas de las empresas aunque sí podrían darle mayor contención y caminos de salidas (*way out*). También es cierto que la demanda –especialmente en el caso de las empresas más pequeñas y menos competitivas- tienen una marcada dificultad para reconocer y expresar sus debilidades y requerimientos, particularmente aquellos obstáculos no puntuales, que van más allá de un cortísimo horizonte. Más aún, existe suficiente evidencia que indica que si el grado de reconocimiento y convencimiento de la demanda (empresario PyME) no es adecuado, muchas de las propuestas y acciones provistas nunca llegan a materializarse en la empresa, perdiendo efectividad real el programa y generándose una pérdida de recursos económicos importantes.

Aquí reside un problema real: no se puede pretender que funcione un “mercado” de servicios cuando, en realidad, no existen las bases y elementos fundacionales de tal mercado. Algunos de los programas analizados en este estudio comparten estos argumentos y, desde hace cierto tiempo, están encarando acciones de sensibilización, diagnóstico empresarial y motivación que tiendan a alentar y predisponer de mejor manera a la demanda, sin anticipar una respuesta de oferta. En este sentido, la proximidad geográfica y un estrecho contacto entre los programas e instituciones y las empresas beneficiarias es un elemento crítico para favorecer esta situación.

El segundo elemento sobre el cual las instituciones deben trabajar más está asociado con la credibilidad de los usuarios, la confianza en los servicios prestados y con los beneficios futuros alcanzables a partir de dichas acciones. Como en la adquisición de todo tipo de bien intangible (“conocimiento”) con alto grado de incertidumbre sobre los resultados finales, la credibilidad juega un papel clave sobre la demanda. Si bien la “imagen institucional” de las experiencias analizadas no es baja, las instituciones y programas realizan mínimas acciones para afianzar la credibilidad real; por ejemplo homologación de servicios, calificación permanente de sus recursos humanos, aseguramiento de procesos y de la calidad de sus servicios y productos, etc.

Un tercer punto crítico está vinculado con el posicionamiento institucional de estas experiencias y programas, especialmente con los problemas de adicionalidad y complementariedad institucional. Como en el caso de la orientación de los programas, aquí también el discurso institucional va mucho más allá de los hechos y si bien se insinúa un comportamiento externo más semejante a un funcionamiento en red, en la realidad aun persisten –por muchas y variadas razones- conductas institucionales muy individuales, que en algunos casos se repiten al interior de las propias instituciones y programas. Este esquema de funcionamiento no sólo plantea un problema de sobregasto de recursos económicos y humanos en tareas que se duplican y sobreponen sino que también genera una falta de especialización que se manifiesta en la ausencia de programas de mayor complejidad o de mayor horizonte y una tendencia hacia la homogeneización de las acciones. La experiencia internacional reconoce como beneficioso crear cierto clima de competencia entre las instituciones y programas porque esto estimula el sistema, induce innovaciones, promueve mejoras en los servicios, etc., en suma, genera un esquema evolutivo de progreso; sin embargo la falta de coordinación interinstitucional y de cierta división del trabajo limita muchas de las posibilidades del sistema, incluso la de atender la heterogeneidad de demandas a través de una menor estandarización de las acciones.

En lo que hace a la experiencia comparada de los CDEs, una primera observación que surge de los datos y puntajes analizados muestra que los CDEs alcanzan valores promedios que están alineados con valores medios y altos en buenas prácticas observadas en experiencias internacionales. Este comportamiento no es generalizado en todos los ejes y criterios y registra algunos componentes positivos que los diferencian de las otras experiencias—por ejemplo en definición de la misión, asistencia técnica externa y vocación de autosustentabilidad— que provienen del buen funcionamiento en red, de la metodología seguida en el diseño y en la implementación de los Centros y de la capacidad de respuesta técnica e institucional desde los ámbitos locales. Sin embargo, a pesar de que persisten diferencias positivas con el resto de las experiencias, se podría trabajar en una estrategia más proactiva para aumentar y consolidar los niveles alcanzados. Por ejemplo, partiendo de los actuales buenos niveles de credibilidad, se podría avanzar en el diseño de políticas sistemáticas para asegurar la calidad de los servicios y para asegurar la calidad de la organización. También existe un espacio de trabajo en la búsqueda de nuevos mecanismos que permitan decodificar las necesidades de los clientes para el diseño de nuevos instrumentos.

La escala y el tamaño de mercado a los cuales apuntan los CDEs plantean algunos desafíos que pueden ser importantes en el desarrollo futuro de los centros. Por un lado puede haber una tendencia a ampliar el radio de actuación a través de acciones regionales o micro regionales. Sin embargo, esta ampliación apuntando a un mercado mayor no debe dejar de lado la profundización en tareas de inteligencia para conocer mejor a los clientes y construir a partir de sus necesidades y demandas, nuevos instrumentos con sentido operativo y estratégico. Estas tareas de inteligencia deben articular los indicadores de satisfacción de los clientes con una prospección de necesidades y nuevas demandas que contribuya a diseñar nuevos instrumentos.

También parecería existir un camino por recorrer en materia de posicionamiento estratégico buscando implementar acciones en forma asociativa con otras instituciones que se traduzcan en beneficios para las empresas y una mayor coordinación de esfuerzos técnicos y financieros a través de mecanismos de adicionalidad institucional. Asimismo, parece importante definir en términos estratégicos el balance entre capacidades internas y prestadores externos en los servicios ya que de ese balance surgirán diferentes posibilidades de actuación futura.

En relación a los CDEs entre sí, existen desempeños bastante homogéneos en algunos ejes y criterios que refuerzan el trabajo en red. Las principales heterogeneidades o diferentes niveles de respuesta pueden estar

relacionados con las diferentes trayectorias institucionales en cada ámbito local y su capacidad de articulación con otras instituciones y agentes.

Por último, una reflexión final sobre la relación entre políticas y estrategias para el desarrollo de las empresas PyMEs y el sistema de servicios de apoyo. La revisión de la literatura internacional, incluyendo las experiencias sajonas, da cuenta de que, explícita o implícitamente, los países industrializados tienen una estrategia de política pública hacia el sector. Esta puede ser muy variada, más o menos detallada en cuanto a los objetivos, puede tomar la forma de líneas de trabajo y puede, incluso, estar subsumida en el marco de una estrategia más amplia de competitividad, inserción internacional, reestructuración productiva, empleo, etc. Pero, en definitiva, y más allá del esquema formal que tome, indica un horizonte, un imaginario, una cierta dirección básica por un cierto período de tiempo. En ese escenario presente y futuro de negocios se insertan los sistemas de servicios a PyMEs. Desde esta perspectiva, los servicios no se limitan a cuestiones “remediales”, a “completar” lo que a las empresas les falta, sino que se plantean una misión diferente, forman parte de la competitividad de las empresas, como los mercados de factores, la infraestructura, etc.

En Argentina, los servicios de apoyo han estado relativamente huérfanos de ese marco general o éste ha sido tan amplio y horizontal que no definía claramente su ámbito de actuación y sus principales desafíos. Muy probablemente la política hacia PyMEs requiera en el futuro de un capítulo especial sobre el desarrollo del tejido institucional de apoyo, para que las iniciativas institucionales privadas o públicas y los programas de acción de gobiernos locales o provinciales se articulen o inserten –con amplios márgenes de libertad y competencia- en una estrategia de desarrollo empresarial y de pequeñas y medianas empresas.

Anexo I

Experiencias Internacionales

LABORATORIO DI IMPRESA

Identificación

Nombre del Centro	Laboratorio di Impresa
Sector/Ambito de acción	Centro de Investigación para el desarrollo tecnológico de las empresas del sector de materias plásticas
Dirección Postal y electrónica	Via G.Donnini 10. I-42015 Correggio RE - Italia Tel.: 0522-732104 Fax: 0522-732056 email: labimp@tin.it

Información General

Personería jurídica	Sociedad Consorcial de tipo Cooperativo de Responsabilidad Limitada sin fines de lucro
Misión	Desarrollo de la valorización tecnológica de las empresas del distrito y del sector de materias plásticas
Personal	5 personas en total: 1 Director General con competencias en gestión, economía y marketing; 1 Director Técnico (Químico); 1 director de laboratorio Técnico; 1 director de laboratorio didáctico y 1 secretaria de dirección que realiza actividades administrativas.
Perfiles y nombramientos Cargos directivos	En general apostaron a profesionales y técnicos con fuerte base en química para complementar las capacidades de las empresas del distrito y dar respuesta a sus requerimientos en materia de servicios.
Estructura organizativa	En la Asamblea de Socios están representados todos los asociados, que nombran a los miembros del Consejo de Administración. Éste tiene un Presidente elegido por 3 años, renovables.
Capital y socios	- Entes Públicos (Municipalidad de Correggio y Municipalidad de San Martino in Rio) - Entes Privados (API de Reggio Emilia, CNA de Reggio Emilia y Banca Popolare Emilia Romagna) - Empresas (17 empresas del sector materiales plásticos) El Capital social actual es de 60 millones de liras (U\$S 35.000) La mayoría del capital social (el 80-90%) es aportado por las empresas. Las empresas suscriben cuotas de 2 millones de liras (U\$S 1.100) si son artesanales o de 3 millones de liras (U\$S 1.700) si son industriales. Las demás instituciones suscriben cuotas similares (2-3 millones de liras las asociaciones de categoría y 1-2 millones los Municipios)
Balance	Las actividades del Centro son: 80-90% proyectos de investigación 20-10% venta de servicios

Cobertura y principales resultados logrados

Número de empresas atendidas	80 empresas de distinta naturaleza. A través del boletín tienen contacto con más de 400 empresas del distrito.
------------------------------	--

Principales resultados logrados	No han hecho aun una evaluación del impacto de los servicios sobre las empresas.
Factores de éxito	Haber individualizado una tecnología específica para dar respuestas focalizadas a las empresas del distrito.

Servicios y actividades

Descripción de servicios y actividades	El Centro tiene 4 áreas de acción: Investigación y desarrollo - Estudios de simulación - transferencia de tecnología - sistemas de prototipación rápida - Estudio de nuevos materiales - Estudios de caracterización y degradación de plásticos Servicios y tecnología - Laboratorio de caracterización para pruebas y análisis de propiedades de materias primas y manufacturas - Laboratorio tecnológico para pruebas de estampado a inyección, con inyección asistida con gas y coinyección de distintos materiales en forma simultanea. - Laboratorio de simulación: análisis de flujos - Consultorías sobre caracterización de materiales y optimización de procesos productivos. Formación e información tecnológica - Encuentros de laboratorio sobre materiales, tecnologías y procesos productivos. - Cursos de actualización y perfeccionamiento para técnicos de materias plásticas - Cursos de orientación para estudiantes - Cursos de formación para los recién ingresados a la actividad laboral en el sector - documentación técnica, publicación de un periódico de información y publicaciones técnicas Promoción del sector de materias plásticas - encuentros y conferencias - publicación de artículos técnicos - observatorio del sector - red del sector
Política de precios	Los precios de los servicios son a valores de mercado, con un descuento para los socios del 10%, al cual puede sumarse otro 10% por fidelidad. Las empresas obtienen subsidios para realizar actividades de investigación.
Relaciones con otras instituciones	Relaciones con instituciones de investigación universitaria
Sistema de evaluación	No han implementado aun una evaluación sobre la estructura del Centro, pero están incorporando procedimientos para mantener estándares de calidad constantes en los servicios, seguridad de la información y prácticas corrientes de gestión y administración. A su vez, cada proyecto es sometido a una

	evaluación por las instituciones que lo financian. Además, el hecho de que las empresas vuelven a pedir servicios es un buen indicador de desempeño.
Experiencias de cooperación	Forman parte de una red cuya creación ellos mismos impulsaron.

Historial

Año de constitución	Formalmente se constituyó en 1994, pero el año de inicios de actividades es 1998.
Entidades promotoras	Las entidades promotoras fueron las empresas, entes locales y asociaciones de categoría.
Primeros servicios proporcionados	Las primeras actividades fueron proyectos de investigación financiados por la Región Emilia Romagna, el Estado italiano y la Unión Europea.

Otra información disponible

- Laboratorio di Impresa, *Centro di Ricerca per lo sviluppo tecnologico del settore materie plastiche - Plastic research and resource centre.*
- LaboratorioNotizie, *Periodico del Laboratorio di Impresa*, nros. 1-9.

TECNOLOGIA & DESIGN

Identificación

Nombre del Centro	Tecnología & Design
Sector/Ambito de acción	Innovación tecnológica en la producción de equipo e indumentaria deportiva
Dirección Postal y electrónica	TECNOLOGIA & DESIGN s.c. a r.l. Villa Pullin, Via Castellana 113 31044 Montebelluna (TV) Teléfono: ++39 0423 601495 Fax: ++39 0423 603208 Modem ISDN: ++39 0423 603519 E-mail: ted@tecnologiaedesign.it Internet: http://www.tecnologiaedesign.it

Información General

Personería jurídica	Sociedad Consorcial de Responsabilidad Limitada sin fines de lucro.
Misión	Relacionar a las empresas con la innovación tecnológica. La atención está focalizada en aplicaciones relacionadas con el diseño y la ingeniería de nuevos productos, especialmente el diseño de prototipos.
Personal	Trabajan con una estructura de 10 personas. Con el fin de brindar los cursos de capacitación recurren a unas 20 personas adicionales.
Perfiles y nombramientos Cargos directivos	El Director es nombrado por el Consejo de Administración, que a su vez contrata al personal técnico bajo las indicaciones del Director. El perfil profesional de los técnicos es función de las tareas específicas que realicen. En este sentido, los diseñadores y proyectistas son técnicos con diplomas de institutos profesionales, mientras que los directivos son ingenieros mecánicos.
Estructura organizativa	El Consejo de Administración está compuesto por 7 miembros, mientras que el Consejo Sindical está compuesto por 3 síndicos y 2 suplentes. Los miembros de ambos Consejos son nombrados por la Asamblea de Socios, en proporción al Capital Social.
Capital y socios	Tiene 4 socios: - Cámara de Comercio, Industria, Artesanía y Agricultura de Treviso. - Veneto Innovazione (sociedad por acciones de la Región Veneto) - Confartigianato (Associazione Artigiani della Marca Trevigiana) - Unindustria Treviso (Unione degli Industriali della Provincia di Treviso) El capital social es de 530 millones de liras . Los 4 socios participaron de la siguiente manera: 66% la Cámara de Comercio de Treviso, 28% Veneto Innovazione S.p.A., 3% Unindustria de Treviso y 3% Confartigianato Treviso.
Balance	El ejercicio de 1999 cerró en equilibrio (seguramente con el aporte de la Región)

Cobertura y principales resultados logrados

Número de empresas atendidas	Las actividades del Centro están principalmente dirigidas a la industria local perteneciente al sector (mecánicos, calzado, óptica e indumentaria deportiva) Durante el ejercicio de 1999, han brindado servicios a cerca de 110 empresas y capacitaron a más de 200 personas.
Principales resultados logrados	Durante 1999 el Centro ha facturado cerca de 1.750 millones de liras, gracias a los servicios prestados a las empresa, los 33 cursos de especialización (cerca de 2.500 horas y 550 alumnos), los proyectos de investigación y experimentación en el campo de la Ingeniería Reversa, Rapid Prototyping y Rapid Tooling y de la actividad de Información Tecnológica en relación a la organización de dos convenios de aplicación innovativa en el campo del CAD/CAM/CAE/FEM.
Factores de éxito	Los factores del éxito están ligados, principalmente, a la extrema especialización que caracteriza al tipo de actividad desarrollada por el Centro, y a la utilización de tecnologías y metodologías particularmente innovativas, focalizada en el diseño, proyectación e ingeniería de nuevos productos.

Servicios y actividades

Descripción de servicios y actividades	Se brindan servicios de tecnologías avanzadas y actividades de formación. Ambos son brindados por profesores altamente capacitados, formados en los centros CAD/CAM/CAE. - Servicios a empresas - Indumentaria: Dado que actualmente el mercado está fuertemente condicionado por una lógica de rápida respuesta a la demanda, las muestras y los patrones se multiplican y, en consecuencia, el volumen de producción disminuye. Dentro de este contexto, la posibilidad de optimizar las fases de diseño, ingeniería y producción de nuevos productos es de suma importancia. Los principales servicios incluyen: a) <i>diseño y modelización</i> (conformación de bocetos y figurines, diseño y modificación de moldes con CAD, realización de prototipos y muestras y cálculo de costos y necesidades de muestras); b) <i>clasificación y marcación</i> (digitalización de patrones, clasificación computarizada de patrones, optimización de la marcación para el planeamiento del corte, generación de datos para el corte automático, programa de planeamiento de corte y corte de patrones en cartón fino); c) <i>consultoría</i> (información acerca de innovación tecnológica, consultoría en la implementación de nuevas tecnologías y educación y entrenamiento); c) <i>transmisión de datos</i> (conversión de archivos informáticos en los formatos más importantes y transmisión de datos vía MODEN-ISDN-INTERNET) - Servicios a empresas – Mecánica, calzado y eyewear: El objetivo es asistir a las empresas en las fases de proyecto, ingeniería y realización de nuevos productos. Se busca crear un prototipo de alta calidad que permita testear y realizar los cambios necesarios en una fase previa a la
--	--

	producción. Los principales servicios son: a) <i>diseño e ingeniería</i> (diseño mediante CAD en 2D y 3D, modelización de superficies y 3D solid, simulación de tool path y creación de tool path en 3 y 5 ejes); b) <i>creación rápida de prototipos</i> (procesamiento de archivos STL y generación de modelos en resina); c) <i>ingeniería reversa</i> (digitalización de modelos y reconstrucción de superficie de modelos y 3D CAD); d) <i>fundido al vacío</i> (realización de molduras en silicona a partir de modelos SLA y fundido al vacío de pre-series); e) <i>consultoría</i> (información acerca de innovación tecnológica, consultoría en la implementación de nuevas tecnologías y educación y entrenamiento); c) <i>transmisión de datos</i> (conversión de archivos informáticos en los formatos más importantes y transmisión de datos vía MODEN-ISDN-INTERNET) - Educación y entrenamiento: Para promover el constante desarrollo del sistema industrial el personal de las empresas debe ser experto en la utilización de tecnologías innovativas y nuevos procesos productivos. En este sentido, T&D organiza actividades para graduados, técnicos, ingenieros, empresas, asociaciones públicas y privadas, escuelas técnicas y universidades. Las actividades están dirigidas a dos sectores: a) <i>mecánica-calzado-óptica deportiva</i> (CAD/CAM/CAE y gráficos en computadoras, desarrollo rápido de prototipos, desarrollo virtual de prototipos e ingeniería reversa); b) <i>Indumentaria deportiva</i> (CAD/CAM/CAE, gráficos en computadora y modelización de indumentaria en CAD)
Política de precios	El Centro se financia vendiendo servicios y actividades de formación. Los ingresos están distribuidos, aproximadamente, de la siguiente manera: 60% por la venta de servicios, 25-30% por la matrícula de las actividades de formación y 10-15% por las actividades de investigación a través de proyectos. El precio que pagan las empresas por los servicios es el mismo para todas. El precio está en relación con el mercado europeo. En las actividades de formación existen descuentos para los participantes que se encuentren desocupados.
Relaciones con otras instituciones	Participan de una red de Centros Europeos para la difusión del conocimiento en el sector de plásticos y moldes.
Sistema de evaluación	Cuentan con un sistema de evaluación interno.
Experiencias de cooperación	Cooperan con instituciones italianas y europeas (Universidades, Entes públicos y privados, Cámaras de Comercio) en el desarrollo de proyectos de investigación y experimentación. También han colaborado con organizaciones estatales de otros países (Algeria, Túnez y Egipto) en actividades de consultoría, proyectación y formación de personal técnico.

Historial

Año de constitución	La estructura del Centro se creó en 1987. En ese momento nació como Treviso Tecnologia. En 1997, se creó T&D como un spin off del área de proyectación del Treviso Tecnologia.
---------------------	--

Entidades promotoras	Cámara de Comercio de Treviso
Primeros servicios proporcionados	Capacitación y formación a través de cursos CAD y CAM, con el fin de difundir esa tecnología que, en el año 1987, comenzaba a ser utilizada por las empresas.
Número de profesionales con los que iniciaron las actividades	Comenzaron con 10 empleados y cerca de 20 consultores externos.
Capital inicial y socios fundadores	Los fundadores de la sociedad siguen siendo socios, manteniendo las mismas proporciones de capital social.

Otra información disponible

- Tecnologia & Design, *Who we are/what we do/where we are/our partners/services to enterprises/education and training.*
- Tecnologia & Design, *Calendario corsi di specializzazione - I semestre 2000.*
- Tecnologia & Design, *The records of Montebelluna.*

PAMM - Pole Aquitaine Materiaux Mecanique

Identificación

Nombre del Centro	PAMM – Polo Aquitania Materiales Mecánica
Sector/Ambito de acción	Centro de Competencias de los Sectores materiales y mecánica. Agrupa la oferta tecnológica de los laboratorios de investigación de la región, las Universidades regionales y las Escuelas de ingenieros a través de un sistema de sinergia de las competencias.
Dirección Postal y electrónica	Domaine du Haut Carré 351, cours de la Libération 33405 TALENCE Cedex Bordeaux – Francia Tel: (05) 56 37 82 15 Fax: (05) 56 84 00 49 Email: secretariat@pamm.u-bordeaux.fr Web: http://safari.arist.tm.fr/pamm

Información General

Misión	Aportar soluciones a los problemas tecnológicos de las empresas. Acompañar sus proyectos de desarrollo brindando acceso a recursos intelectuales y técnicos de las unidades de investigación. Adaptar los medios de los laboratorios para responder a las necesidades de las firmas. A su vez, tiene un objetivo colectivo y transversal, que es plantear nuevos ejes de investigación que respondan a los problemas de las empresas de la región.
Perfiles y nombramientos Cargos directivos	El PAMM está conducido por dos ingenieros encargados de relacionar a los industriales con los equipos de investigación competentes y de guiarlos en sus demandas de ayuda financiera.
Estructura organizativa	El PAMM es una estructura pública gerenciada por ADERA (Asociación para el Desarrollo de la Investigación en Aquitania). Ésta se encarga de compatibilizar la cuestión laboral entre las Universidades, los laboratorios y las empresas. A su vez, conduce los controles financieros. A su vez, el Polo tiene una Célula de Reflexión Estratégica, compuesta por representantes de las Universidades, que determina las líneas de trabajo prioritarias.
Capital y socios	- Region Aquitaine, a través del Consejo Regional de la Aquitania. - DRRT Dirección Regional de Investigación Tecnológica - DRIRE - ANVAR - Unión Europea

Cobertura y principales resultados logrados

Número de empresas atendidas	Desde 1994 han realizado 400 contratos con empresas, numerosas prestaciones realizadas por los laboratorios, 100 proyectos de investigación financiados a través de concursos y numerosas tesis.
------------------------------	--

Servicios y actividades

Descripción de servicios y actividades	El PAMM actúa a través de proyectos concursados por el Estado (Ministerio de Industria e Investigación), la Región y la Comunidad Europea, que tienen por objeto reunir a las PyMEs con los laboratorios. En este sentido, la Unidad de Animación se encarga de la interfase entre la oferta tecnológica y el tejido económico regional. Las actividades parten de las necesidades de las empresas. En este sentido, la Unidad de Animación busca identificarlas a través del contacto directo con las empresas, encuentros en coloquios y seminarios e informaciones provenientes de los distintos organismos con los que el Polo está en contacto regularmente (Cámaras profesionales y otros organismos que forman parte de la Red de Difusión Tecnológica de la Región Aquitania) Luego, en función del conocimiento del savoir faire y las tecnologías disponibles, la Unidad de Animación busca al especialista apto para responder a las demandas de las empresas. Finalmente, las acompaña y asiste en todos los contactos y relaciones que se establezcan con el futuro socio. En este sentido, realizan servicios personalizados para las empresas (desde partenariats con los laboratorios hasta la búsqueda de ayudas financieras) adaptando los medios a las necesidades de las empresas. Para lograr este objetivo tienen una red de 40 laboratorios que incluyen células de análisis, células de aplicación y células de interfase al servicio de las empresas. A su vez, disponen de laboratorios piloto para facilitar la formación de equipos técnicos en nuevas tecnologías, como ser plataformas tecnológicas en moldes y matrices, tratamiento de polímeros por plasma frío, desarrollo de prototipos rápidos. Los campos de aplicación de las actividades del Polo son: - <i>Materiales</i>: síntesis orgánica, polímeros, composites orgánicos y de alto desempeño mecánico y térmicos, monocristales y vidrios especiales para óptica, dispersiones y emulsiones, materiales absorbentes, almacenadores de energía, electrodos, etc. <i>Mecánica</i>: medidas mecánicas, fatiga, resistencia a impacto, propiedades térmicas, caracterizaciones, corrosión, controles no destructivos, concepción y dimensionamiento de estructuras, simulación de comportamientos, modelización de medios porosos, modelización de drenajes y transferencias térmicas, etc.
Relaciones con otras instituciones	Trabaja junto con los laboratorios tecnológicos, el CNRS, las Universidades y las Escuelas de Ingenieros. A su vez, forma parte de ACTION, la Red de Difusión Tecnológica de la Aquitania. También forma parte de la Red de Instituciones de la Región de Aquitania, junto a la Universidad, el CNRS, el Ministerio de Educación y la Unión Europea. Se vinculan con las Cámaras de Comercio y los Consejos de profesionales para difundir entre los socios las actividades del

	Polo.
Sistema de evaluación	Se realizan seguimientos de los proyectos y evaluaciones a posteriori con las empresas. Además, cada agente que interviene tiene que rendir cuentas anualmente, en función de los mecanismos propios de la Administración Pública regional.

Historial

Entidades promotoras	Creado a partir de la iniciativa del Estado y de la Región Aquitania en función de una estrategia de ayuda a la innovación y la transferencia de tecnología.
----------------------	--

Otra información disponible

- Pole Aquitaine Matériaux Mécanique, *Présentation - Regroupement de l'offre technologique du secteur Matériaux-Mécanique*.
- Pole Aquitaine Matériaux Mécanique, *40 laboratoires au service des entreprises*, folleto.
- Conseil Regional Aquitaine, *Developpement economique et emploi - Rapport d'activité 1998*.
- Conseil Regional Aquitaine, *Favoriser l'initiative et la création d'emploi*, folleto.
- Conseil Regional Aquitaine, *Votre Conseil Régional 1998*, folleto.
- Conseil Regional Aquitaine, *L'assemblée régionale 1998*, folleto.
- Conseil Regional Aquitaine, *Reglement d'intervention - proposition d'evolution de la politique regionale de developpement economique et d'aide aux entreprises (entreprises et actions stratégiques)*, sesión plenaria del 10/5/99.

IAF Instituto Aragonés de Fomento

Identificación

Nombre del Centro	IAF Instituto Aragonés de Fomento
Sector/Ambito de acción	Agencia de desarrollo regional
Dirección Postal y electrónica	C/Valenzuela 9 5004 Zaragoza España Tel: 34 976 70 21 00 Fax: 34 976 70 21 03 Web: http://www.iaf.es Email: info@iaf.es

Información General

Personería jurídica	Ente Público sujeto a derecho privado.
Misión	El IAF es concebido como una agencia pública de desarrollo regional. En este sentido, tiene como objetivos fundamentales: - Favorecer el desarrollo socioeconómico de Aragón. - Favorecer el incremento y consolidación del empleo. - Corregir los desequilibrios intraterritoriales.
Personal	Junto a los funcionarios cooperan 30 personas contratadas. El personal contrato es joven, con un promedio de edad inferior a los 35 años.
Perfiles y nombramientos Cargos directivos	Los Órganos rectores del IAF son: - El <i>Consejo de Dirección</i>, compuesto por el Presidente, el Vicepresidente, el Director Gerente y los vocales por la Diputación General de Aragón (un representante del Departamento de Presidencia y Relaciones Institucionales; uno del Departamento de Economía, Hacienda y Función Pública; otro del Departamento de Industria, Comercio y Desarrollo y uno del Departamento de Agricultura) - La <i>Presidencia</i> es del Consejero de Industria, Comercio y Desarrollo. - La <i>Vicepresidencia</i> es de un Director General del Departamento de Economía, Hacienda y Función Pública. El <i>Director Gerente</i> es nombrado por el Gobierno de Aragón, a propuesta del Presidente, entre personas de reconocida trayectoria en temas relacionados con los fines perseguidos por el Instituto. Asume las funciones ejecutivas que determine el Consejo de Dirección.
Estructura organizativa	El IAF responde al Departamento de Industria, Comercio y Desarrollo de la Diputación General de Aragón. Las Cortes de Aragón definen aspectos legales, presupuestarios y de control.
Balance	Presupuesto de 1.600 millones de pesetas

Cobertura y principales resultados logrados

Número de empresas atendidas	Más de 200 empresas participaron de los cursos de capacitación en gerencia. Han formado 15 sociedades con empresas turísticas,
------------------------------	---

	vitivinícolas y mineras. Han creado 3 incubadoras que generaron 120 puestos de trabajo, con una facturación de 5.000 millones de pesetas. Dan empleo a menores de 30 años en sectores tales como biotecnología, software, videos y autovacunas.
--	---

Servicios y actividades

Descripción de servicios y actividades	. Comercio exterior: Programas de ayuda al comercio exterior mediante Consorcios, asesorías para empresas y desarrollo del comercio a través de Internet. Asisten a las empresas en temas vinculados con la unificación europea, tales como idiomas, idiosincrasia, reglas mercantiles, etc. En el ámbito financiero, facilitan recursos a través de subvenciones y reducciones impositivas. Forman sociedades concretas en función de un plan estratégico regional. - Plan Exporta (Programas de Nuevos Exportadores de Aragón) que incluye diagnóstico de la empresa, plan de acción y la asistencia de un becario. - Plan Iniciación Promoción Exterior - PIPE 2000, organizado junto al Instituto de Comercio Exterior (ICEX) y el Consejo Superior de Cámaras. - PIPE 2000 Exporta (Fusión PIPE 2000 y Exporta), con la participación de la Cámara de Comercio y el Instituto de Comercio Exterior. - Plan de Nuevos Mercados - Trade Point Aragón - Centro de Comercio Internacional con UNCTAD (es el primero de España) . Creación de empresas: El objetivo es crear empresas que accedan a nichos de mercado. Las actividades incluyen: - Formación de emprendedores - Creación de un vivero de empresas - Concurso IDEA - Iniciativas De Empresa En Aragón - Iniciativa spin-off - Motivación y desarrollo de proyectos emprendedores - Fundación Emprender Aragón - Publicación de una Guía Práctica de creación de empresas. . Gestión empresarial: Asiste a las PyMEs con la finalidad de mejorar la gestión. Se capacita tanto a los directivos como a los empleados. - El PRIMA (Programa de Innovación y Mejora en Aragón) tiene como objetivo fundamental la introducción, difusión y asimilación de los nuevos sistemas de gestión empresarial, basados en los conceptos de Calidad Total y Mejora Continua.
Política de precios E incentivos	En principio, los servicios para las empresas son gratuitos. El IAF recibe fondos del Gobierno de Aragón, el Estado Español y la Unión Europea para la realización de proyectos especiales.
Relaciones con otras instituciones	Forma parte de las instituciones de la Comunidad que crearon CEEIARAGON. Éste es un Centro integrado a la Red Europea de Centros de Empresa e Innovación (EBN), que forma parte del proyecto CEEI lanzado por la Dirección General de Políticas Regionales de la Comunidad Europea.

Sistema de evaluación	Poseen ISO 9001 para todos los servicios prestados, otorgada por la AENOR Asociación Española de Normalización, avalada por el Ente Nacional de Acreditación.
Experiencias de cooperación	El IAF ha participado y apoyado la presencia aragonesa en las últimas ediciones del programa Europartenariat, un encuentro de cooperación empresarial a nivel europeo.

Historial

Año de constitución	1990
Entidades promotoras	Gobierno de Aragón.
Número de profesionales con los que iniciaron las actividades	4 personas
Capital inicial y socios fundadores	Nace por ley, con un presupuesto de 1.100 millones de pesetas.

Otra información disponible

- IAF, *El camino hacia la excelencia (The way to excellence) - PRIMA Programa de Innovación y Mejora Continua en Aragón (Programme for Innovation and Continual Improvement in Aragón).*
- PIPE 2000 EXPORTA, *Plan Iniciación Promoción Exterior en Aragón - Exportar es crecer*, folleto.
- IAF, *Trade Point Aragón - Oportunidades comerciales en internet.*
- IAF, *Trade Point Aragón*, folleto.
- CEEIARAGON, folleto.
- IAF - Programa Emprender en Aragón, *CEEIARAGON Centro Europeo de Empresas e Innovación de Aragón, S.A. - 1998.*
- IAF - Programa Emprender en Aragón, *Concurso IDEA Iniciativa de Empresa en Aragón 1992-1997.*
- IAF - Programa Emprender en Aragón, *Concurso IDEA Iniciativa de Empresa en Aragón Edición 1998.*
- IAF - Programa Emprender en Aragón, *Servicio de motivación y desarrollo de proyectos emprendedores*, folleto.
- IAF, *Emprender en la escuela*, folleto.
- IAF, *Premio a la excelencia empresarial en Aragón - 2000*, folleto.

Centro Veneto Calzaturiero (Centro Veneto del Calzado)

Identificación

Nombre del Centro	Centro Veneto Calzaturiero
Sector/Ambito de acción	Centro de servicios de capacitación, investigación y desarrollo tecnológico para el Sector calzados
Dirección Postal y electrónica	Oficina Central: 30039 STRA (VE) Italia Via Mazzini, 2 Tel: 049-502399/503146 Telex: 430457 ACRiB I Telefax: 049-9800503 Escuela de Diseñadores de Calzados 30039 STRA (VE) Italia Villa Loredan - Via Roma, 1 Tel: 049-505233 Centro Tecnológico 30030 Vigonovo (VE) Italia Via Scarpis, 3 Tel: 049-9830056

Información General

Misión	Responder a las necesidades del sector, con el fin de lograr su desarrollo. Ofrecer soluciones confiables a todos los problemas que puedan aparecer antes, durante y después del proceso productivo.
Personal	El staff de la Escuela está compuesto por empresarios, diseñadores profesionales y técnicos expertos en la industria.
Balance	El presupuesto del Centro es de 1.5 millones de liras al año (US\$ 800.000)

Cobertura y principales resultados logrados

Número de empresas atendidas	A los diferentes cursos asisten entre 350 y 400 alumnos al año.
------------------------------	---

Servicios y actividades

Descripción de servicios y actividades	El CVC es el taller de knowlegment del distrito. Es una escuela que funciona integrada al sistema productivo. Las actividades están dirigidas a alcanzar la innovación organizacional y tecnológica del sector. El CVC actúa en cuatro grandes áreas: - Formación profesional: El CVC dirige la Escuela para Técnicos y Modelistas de Calzados. Actualmente, tiene 23 cursos de distintos niveles para modelistas y técnicos en calzados. Los más demandados son el título de técnico o modelista creativo, los cursos de informática y gráfica en computadora (CAD/ CAM que incorporan 2D y 3D) y los
--	---

	cursos de formación de base que prevén preinserción en las firmas. Algunos cursos duran tres años (entre 600 y 900 horas de cursada) Además, brindan seminarios de actualización para empresarios. - Investigación tecnológica: Se dedica al desarrollo y difusión del software y hardware de los sistemas CAD para el diseño de calzado y la gestión empresarial. A su vez, desarrolla paquetes de software para el manejo de la información de las empresas (GIA). Finalmente, en colaboración con ENEA de Bologna, desarrolla y maneja el primer banco de datos histórico/estilístico del sector. - Control de calidad de materiales: Se efectúan pruebas de tipo físico sobre los materiales, partes y componentes del calzado y sobre los productos terminados. También realiza testeos químicos en colaboración con el CIMAC. En este sentido, promueve proyectos que certifiquen los sistemas de calidad de las empresas; ofrece los servicios de los laboratorios propios para controlar la calidad de materiales y provee un servicio de medición de hormas. - Ambiente (Salud y seguridad): Colabora con las empresas con relación a las normativas sobre el ambiente de trabajo y la seguridad laboral, ofreciendo intervenciones de tipo "llave en mano". El Centro provee servicios relacionados con la aplicación de standars y leyes en vigencia; realiza análisis en términos cuantitativos y cualitativos y desarrolla programas para el mejoramiento del proceso productivo. Por ejemplo, investiga y experimenta con nuevos sistemas a prueba de ruidos.
Política de precios	Tanto las actividades de la Escuela, como los servicios tecnológicos y de seguridad laboral para las empresas, son pagos.
Relaciones con otras instituciones	Colaboran con la Escuela Pública Media en el primer curso en Italia para Peritos en Calzados. Junto a la Universidad, lanzaron el Master de Product Manager en el campo de la moda.
Experiencias de cooperación	Coopera con diversas instituciones, nacionales e internacionales, en proyectos de investigación conjuntos. En este sentido, colabora con los centros de investigación más importantes y los productores de maquinaria con el fin de experimentar, desarrollar y difundir nuevas tecnologías en el sector Han iniciado un proyecto con una escuela belga de estilistas de ropa y calzado, a través del cual están desarrollando, en forma conjunta, una experiencia para entrenar a las empresas del Veneto en el trabajo con estilistas. La idea es que los belgas realicen la proyectación gráfica y el Centro lleve adelante el desarrollo técnico de los productos

Historial

Año de constitución	1986
Entidades promotoras	ACRiB - Asociacion Calzaturiera de la Riviera dell Brenta (Asociación de los empresarios del Calzado de la Riviera del

	Brenta)
Primeros servicios proporcionados	Investigación tecnológica para la introducción del sistema CAD en el sector calzados.
Capital inicial y socios fundadores	Bajo la iniciativa de Luigino Rossi, Presidente de la ACRI B, los empresarios del área se asociaron, aportando 10 millones de liras cada uno (alrededor de 5.500 dólares), para financiar el desarrollo del nuevo software CAD.

Otra información disponible

- Centro Veneto Calzaturiero, *School for footwear model makers and technicians.*
- A.C.Ri.B., *Relazione economico statistica al 31/12/1998 (Economical and statistical report).*
- A.C.Ri.B., *The Brenta Master Shoemaker Consortium/The Veneto Region Footwear Centre Consortium.*
- Menegazzo Gianpiero (Director del A.C.Ri.B.), *Analisi dei casi particolari. L'esperienza italiana Riviera del Brenta, Veneto - Calzature*, Forum Italo-Latinoamericano: SVILUPPO E PICCOLA IMPRESA Politiche e strumenti per la promozione delle piccole e medie imprese, Veron (Veronafiere), 31 gennaio-2 febbraio 2000, CeSPI-IILA-ICEPS-IPALMO con la collaborazione di Mondimpresa.

COPCA Consorcio de Promoción de Cataluña

Identificación

Nombre del Centro	COPCA Consorcio de Promoción de Cataluña
Sector/Ambito de acción	Agencia de Desarrollo Regional especializada en Internacionalización de Empresas
Dirección Postal y electrónica	Paseo de Gracia 94 08008 Barcelona España Tel.: 34 934 849 630 Fax: 34 934 849 666 Web: http://www.copca.com/ Email: info@copca.com

Información General

Personería jurídica	Consorcio
Misión	Promover la internacionalización de la empresa catalana y su adaptación a las nuevas pautas de la economía mundial. En este sentido, el COPCA estructura sus actividades en torno a tres grandes objetivos: - Incrementar el número de empresas exportadoras. - Potenciar la presencia de las empresas en una gama más amplia de mercados. Consolidar la presencia permanente y estable de las empresas en los mercados externos.
Personal	50 personas en sede central en Barcelona y otras 100 en los 34 Centros de Promoción de Negocios distribuidos en 30 países.
Estructura organizativa	El órgano máximo es el Consejo General. De éste depende el Comité Ejecutivo, que supervisa al Director General. Éste dirige cinco áreas: - Relaciones Institucionales - Administración y Servicios Generales - Organización y Sistemas de Información - Coordinación interna y Calidad - Coordinación Áreas de Servicios a la Empresa - Cooperación Internacional - Nuevos Exportadores y Formación - Áreas geográficas (Europa; América, Australia y Nueva Zelanda y Asia y África)
Capital y socios	A las entidades fundadoras se han sumado entidades permanentes, consorciadas y colaboradoras. Éstas prestan servicios de promoción, formación, financieros y otros servicios relacionados con el comercio exterior. En total, participan más de 100 entidades.
Balance	

Cobertura y principales resultados logrados

Número de empresas atendidas	Desde 1988, los Centros de Promoción de Negocios han atendido a más de 1.400 empresas y asociaciones
------------------------------	--

	empresariales y han desarrollado más de 3.300 proyectos de internacionalización. Desde el lanzamiento del Programa de Nuevos Exportadores, en el año 1993, cerca de 800 empresas han participado en el programa.
--	--

Servicios y actividades

Descripción de servicios y actividades	. Para incrementar la base exportadora, el COPCA ofrece: - El <i>Programa de Nuevos Exportadores (NEX)</i>. Creado en 1993, el NEX está orientado a empresas catalanas de todo tipo de dimensiones y sectores, que se planteen la posibilidad de abrirse hacia nuevos mercados aplicando una metodología consolidada. Es un programa de formación activa y personalizada que busca: iniciar y formar a la empresa en comercio exterior y ayudarla a crear un departamento comercial internacional con el equipo humano y las estructuras necesarias para gestionar un plan de actuación internacional. Para alcanzar estos objetivos, el COPCA, después de análisis previo de la empresa, le asigna un experto en comercio exterior que le asesorará durante un plazo máximo de 24 meses hasta desarrollar un proyecto a medida. - El <i>Directorio de Profesionales en Comercio Internacional</i> - El <i>Programa de Incorporación de Técnicos en Comercio Internacional en Nuevas Empresas Exportadoras (INT-TEC)</i> Para facilitar la internacionalización de las empresas catalanas, el COPCA promueve la incorporación de un profesional acreditado que las ayude en la introducción de sus productos en los mercados externos. Está dirigido especialmente a las nuevas empresas exportadoras. - La <i>Nueva Línea de Crédito</i> para PyMEs en etapas iniciales del proceso exportador. . Para diversificar los mercados: - Ofrece asesoramiento especializado por áreas geográficas. - Combina los instrumentos de promoción clásicos (misiones empresariales, individuales y colectivas, grupos de información y visitas a ferias y certámenes internacionales) con los más innovadores (sistema de transacción comercial incorporado en la feria virtual "Products & Services from Catalonia", disponible en Internet en 24 idiomas) - Mejora la información al alcance del exportador a través de la creación del servicio de información "Infoexport", un buscador temático que selecciona, organiza y comenta la información de interés para los exportadores catalanes disponible en Internet; la organización de seminarios sobre mercados exteriores, instrumentos promocionales y de inversión, y la edición "Catalunya Internacional", una revista trimestral para el exportador. . Para asegurar la presencia permanente en los mercados externos: Implementa el <i>Programa Nuevas Empresas Internacionalizadas (NEI)</i>. Los objetivos del mismo son: transferir una metodología de trabajo para la formulación
--	---

	estratégica con la internacionalización como eje central; definir acciones a nivel internacional en un marco coherente con la visión estratégica de la empresa, elaborando un plan de mejora del posicionamiento internacional y favorecer la viabilidad de la aplicación de las acciones definidas. El programa está dirigido a empresas con experiencia exportadora, - Ofrece una <i>Línea Financiera de Internacionalización</i> firmada con un gran número de entidades financieras. - Asesora sobre proyectos de inversión directa en el exterior y cooperación empresarial a través del <i>Servicio Integral para Inversiones Directas en el Exterior (IDE)</i>. La asistencia abarca desde la fase previa de estudio de viabilidad hasta la fase final cuando la filial internacional es operativa. El servicio incluye asesoramiento local "in situ" (plan de acción, elaborado junto a los Centros de Promoción de Negocios en el extranjero, individualizado), asesoramiento financiero (planificación de la estructura financiera y tipo de financiación preferente) y cofinanciación y complementariedad (préstamos e incentivos) . Los Centros de Promoción de Negocios (CPN) forman una red de 34 oficinas propias distribuidas en las grandes capitales comerciales del mundo (inclusive Buenos Aires) donde trabaja un colectivo de profesionales, autóctonos de cada país o residentes permanentes, que ofrecen un gran conocimiento del país y del mercado en el que viven y un amplio dominio de la realidad empresarial catalana y de su potencial. En este sentido, los CPN ofrecen servicios de asesoramiento en comercio internacional desde los mercados de destino de las exportaciones: - Determinan, conjuntamente con la empresa, un plan de acción exclusivo e individualizado, "hecho a medida". - Garantizan el seguimiento y control de la estrategia y las actividades, a través de informes periódicos. - Facilita los medios óptimos para lograr una expansión segura, en tiempo y recursos. - Proporciona en todo momento la información necesaria para la toma de decisiones y orienta las actividades de la empresa.
Relaciones con otras instituciones	El COPCA está registrado y acreditado ante la Comisión Europea, el Banco Mundial, el Banco Interamericano de Desarrollo, el Banco Asiático de Desarrollo y el Banco Africano de Desarrollo.
Sistema de evaluación	La actividad de los Centros de Promoción de Negocios cumple los requisitos de la norma ISO 9001.
Experiencias de cooperación	Cooperación internacional con la intención de exportar el "know how" desarrollado en Cataluña, ofreciendo servicios de asistencia técnica y consultoría por medio de proyectos de cooperación económica y desarrollo, financiados por organismos bilaterales y multilaterales. Al mismo tiempo, impulsa la cooperación empresarial para promover la inversión en terceros países a través de la utilización de los instrumentos financieros y de partenariado

	multilaterales (ECIP JOP, AL-INVEST, ASIA-INVEST, MED-INVEST, CDI, JEV) y la participación activa en las Redes Internacionales de Cooperación (COOPECO, BRE, Programa Bolívar, CDI, etc.) Además, participan, como socios contrapartes, instituciones de apoyo al sector privado (organismos de promoción de exportaciones, agencias de desarrollo, Cámaras de Comercio, agencias de captación de inversiones, asociaciones empresariales y Ministerios de Comercio e Industria) y consultoras internacionales con las cuales COPCA se asocia, caso por caso, con el fin de optimizar el resultado de los proyectos.
--	--

Historial

Año de constitucion	Junio de 1987 como respuesta a la incorporación a la CEE en 1986.
Entidades promotoras	Fue promovida por el Departamento de Industria, Comercio y Turismo del Gobierno de Cataluña.
Capital inicial y socios fundadores	Además del Gobierno de Cataluña, son entidades fundadoras las 13 Cámaras de Comercio, Industria y Navegación de Cataluña, Asociaciones Empresariales, Entidades Financieras e Instituciones Académicas especializadas en comercio exterior.

Otra información disponible

- COPCA, *Consorti de Promoció Comercial de Catalunya - Centro de Servicios para la internacionalización de la empresa.*
- COPCA, *Ábrase al mundo - Le damos las llaves*, Generalitat de Catalunya, Departamento de Industria, Comercio y Turismo, junio 1988.
- COPCA, *Área de Cooperación Internacional - Presentación breve.*
- COPCA, *Departamento de Cooperación Internacional - Servicios de Consultoría.*
- COPCA, *Consorti de Promoció Comercial de Catalunya - Programa de Nuevos Exportadores (NEX).*
- NEX, *Programa Internacional EMPRETEC - Un programa para la internacionalización de la empresa uruguaya.*
- *Cataluña en el mundo (Catalonia in the world)*, 24 de septiembre de 1999.

CITER

Identificación

Nombre del centro	Centro d'Informazione Tessile dell'Emilia Romagna
Sector/Ambito de acción	Sectores textil y confecciones
Dirección (postal y electrónica)	Via Andrea Costa 39 – 41012 Carpi Modena Tel.: 059 – 681398 Fax: 059 - 682151 e-mail: citer@citer.it web: http://www.citer.it

Información general

Personalidad jurídica	Sociedad de Consorcio de Responsabilidad Limitada, sin fines de lucro
Misión	Apoyar el proceso de desarrollo empresarial y de gestión de las pequeñas y medianas empresas del sector textil-confecciones a través de servicios y productos en áreas estratégicas, como la información anticipada, en relación a el mercado y la tecnología.
Personal	13 personas
Perfiles y nombramientos de los cargos directivos	El Director General y los responsables de área son profesionales graduados en materias de tipo humanístico.
Estructura Organizativa	CITER tiene un Consejo de Administración compuesto por 7 personas que representan a las asociaciones empresariales que forman parte de la sociedad. Hay un representante de ERVET. El Presidente del Consejo de Administración es un empresario que además es representante de alguna asociación de categoría. Hay 2 vicepresidentes que ejercen funciones de representación externa.
Capital y socios	➤ ERVET (Ente di Sviluppo della Regione Emilia Romagna) tiene la mayoría relativa (20%), aunque disminuyó su participación. ➤ Asociaciones empresariales: • API de Reggio Emilia • Unioncamere Regionale Emilia Romagna • Asociacion Industrial de Modena • Asociacion Industrial de Reggio Emilia • Associazione Moda Industria • Assoindustria Provincia de Rimini • Associazione Industriale Provincia di Forli e Cesena • Confederación Nacional Artesanato (CNA) Federmoda Nazionali • CNA Emilia Romagna • CNA Provincia di Modena • CNA Provincia di Ferrara • Confartigianato Emilia Romagna • Confartigianato di Ferrara • CLAAI Emilia Romagna ➤ 431 empresas del sector textil-confecciones. Las empresas tienen cuotas partes (por lo menos una por empresa) de 150.000 liras (U\$S 850). Este aporte societario de las

	empresas representa alrededor de U\$S 35.000.
Balance	CITER factura alrededor de Lit 3.000 millones de liras (aproximadamente U\$S 1.700.000)

Cobertura y principales resultados logrados

Número de empresas atendidas	300 empresas adquirieron servicios en 1999.
Principales resultados logrados	En lo cuantitativo, el nivel de facturación y venta de servicios. En otros aspectos, la fidelidad de las empresas y la confianza por la calidad de los servicios de CITER.
Factores de éxito	La historia del CITER es la historia de las empresas del sector. Resulta importante la atención a los cambios y la flexibilidad para poder dar respuesta a los mismos.

Servicios y actividades

Descripción de los servicios y actividades	<u>Información sobre moda:</u> ❖ Cuadernos de anticipación de la moda con indicaciones sobre tendencias de colores, materiales y temas ❖ Pret á Porter: un encuentro, una publicación y un servicio de consultoría que dan a conocer las propuestas de las grandes firmas de diseño internacional a las empresas ❖ Servicio de respaldo para la elaboración de las colecciones: revistas, colecciones de puntos y tejidos, libros sobre moda, mercado y tecnología, investigaciones sobre el sector, etc. ❖ Orientaciones sobre la tendencia del consumo y nuevos conceptos de productos: publicaciones y encuentros para monitorear las evoluciones de los consumidores, sus necesidades y la posible traducción de éstas en nuevas categorías de productos¹ ❖ ITER: Un servicio de informes mensual para conocer toda la información acerca de las principales ferias europeas del sector <u>Información de mercado:</u> ❖ Monografías por país: publicaciones que analizan las realidades de los países de mayor interés para las exportaciones italianas del sector, con indicaciones sobre la economía, el sector textil-confecciones y la legislación de los países analizados. ❖ Mercados de la moda: Encuentros y materiales de apoyo para analizar los mercados extranjeros ❖ Análisis del consumo: Encuestas sobre el mercado interno ❖ Distribución en el sector textil-confecciones: una investigación y un convenio sobre las tendencias del sistema de distribución en Italia y en el extranjero ❖ Palabras de la moda: un diccionario de más de 1.600 términos técnicos con la explicación del significado en italiano y su
--	---

¹ Estas indicaciones se basan en las observaciones realizadas por una espesa red de observadores ubicados en mas de 25 ciudades del mundo (Milán, París, Nueva York, Londres, Tokio, Barcelona, etc.)

	traducción al inglés, alemán, español y francés ❖ Market news: Un servicio de información vía fax para la actualización constante sobre los escenarios de los mercados, oportunidad de financiamiento para operaciones comerciales en el extranjero y ferias internacionales. <u>Información sobre Tecnología:</u> ❖ Monografías técnicas: una amplia gama de publicaciones sobre temas técnicos especialmente pensadas para los que compradores o usuarios de materias primas dentro de la empresa (etiquetado, fibras textiles, certificación, etc.) ❖ "Produrre moda": una publicación que cada temporada se dedica a analizar las características de las materias primas utilizadas ❖ Certificación de calidad: en 1998 CITER ha empezado con un número restringido de empresas un proyecto que permita llegar a la certificación ISO 9000 ❖ "Qualità Totale per il Tessile Abbigliamento": curso multimedia en CD-Rom, relativo a la aplicación del TQM al sector textil confecciones ❖ "Tecno News": servicio de información vía fax para estar actualizado sobre las ferias internacionales y las oportunidades de financiamiento vinculadas a la innovación tecnológica de sector <u>Subcontratación:</u> ❖ Base de datos de proveedores: servicio dirigido a las empresas que buscan proveedores. En la actualidad, la banca datos tiene registradas alrededor de 300 empresas, en mayoría de la región Emilia Romagna ❖ Encuentros para los proveedores: encuentros estacionales dirigidos a empresas proveedoras, para mejorar su capacidad de interpretar las tendencias de la moda <u>Informática:</u> Para apoyar el trabajo del diseñador y del responsable de la colección, CITER ha diseñado un paquete modular de productos informáticos que operan en ambiente windows y que se denomina CiterDesk: ❖ Fashion manager: software para archivar en forma sencilla imágenes de muestras, colores y las demás informaciones eventualmente contenidas en una ficha producto ❖ Fashion bases: unas bases de diseño para la proyección estilística de prendas ❖ Win tint: software para la gestión del color sobre imágenes previamente adquiridas ❖ Win Texture: software que permite la aplicación de nuevos tejidos y puntos a imágenes preexistentes ❖ New Higrid '95: software para el diseño de tejido de punto <u>Formación:</u> ❖ Curso de postgrado para operadores de la moda, realizado anualmente en colaboración con la Universidad de Bolonia y financiado por el Fondo Social Europeo ❖ Apoyo a escuelas y centros profesionales <u>Proyectos:</u> ❖ S.INTE.S.I.: Producción de herramientas y seminarios informativos para la internacionalización, hacia el área de
--	---

	Alemania Oeste y Lejano Oriente ❖ NEXUS: El proyecto prevé la creación y experimentación de módulos especiales de comunicación entre empresas proveedoras y clientes ❖ OMERO: El objetivo de la investigación es desarrollar un sistema para interrogar a bases de datos, que resulte funcional para las necesidades de las pequeñas y medianas empresas ❖ Feria virtual del sistema de moda de Italia ❖ Progetto Integrato per lo Sviluppo del Settore T/A, Moda e l'Innovazione dei Servizi: cursos de formación específicos, coordinados por el consorcio ITHAX ❖ COMPASS: proyectos de dos años de la UE, para la creación de una red de servicios multimediales
Política de precios	Anteriormente los suscriptores del CITER recibían en un paquete informativo gratis (CITERNEWS, línea telefónica de consulta, acceso a la página web, seminarios, etc.) En 1999 se levantaron las barreras para liberalizar el sistema de compra de servicios. Actualmente cualquiera puede comprar los productos a tarifa plena. Existen descuentos para las empresas socios y una bonificación para las empresas de la Emilia Romagna (la Región donde actúa ERVET)
Relaciones con otras instituciones	Ademas de las relaciones con ERVET, el CITER tiene estrechas relaciones con los principales centros de investigación tecnológica del país (CNEA y CNR) y Universidades de la región, así como con la Unión Económica Europea.
Sistemas de evaluación	No existe un sistema formal de evaluación del desempeño general. Se realizan evaluaciones de los proyectos en los que participan
Experiencias de cooperación	Apoyo en Uruguay y Perú

Historial

Año de constitución	1980
Entidades promotoras	ERVET, Asociaciones empresariales, Municipalidad de Carpi
Número de profesionales con los que se iniciaron las actividades	3 personas: el Director General, una persona encargada de la relación con las empresas y otra que seguía las tendencias de la moda
Capital inicial y socios fundadores	ERVET y Asociaciones profesionales.

Otra Información Disponible

Revista	CITER Report: Año 9 – julio 1998 – número 1; Año 9 - septiembre 1998 - número 2
Folleto	CITER (inglés)
Catálogo servicios	2000

CIDAUT - Centro de Investigación y Desarrollo en Automoción

Identificación

Nombre del Centro	CIDAUT Centro de Investigación y Desarrollo en Automoción
Sector/Ambito de acción	Centro de I+DT
Dirección postal y electrónica	Parque Tecnológico de Boecillo. Parcela 209 47151 Boecillo – Valladolid España Tel (983) 54 80 35 Fax (983) 54 80 62 http://www.cidaut.es

Información General

Personería jurídica	Asociación sin fines de lucro.
Misión	El objetivo fundamental es aumentar la competitividad y el desarrollo industrial de las empresas del Sector de Automoción, fortaleciendo el tejido industrial mediante la potenciación de sus posibilidades tecnológicas, de modo que sean capaces de desarrollar nuevos productos y procesos.
Personal	65 personas con una edad promedio inferior a los 40 años. El 50% son ingenieros superiores y el resto ingenieros técnicos (títulos medios). Participan 24 becarios y 25 doctores de la Universidad. Apenas 5 personas están dedicadas a tareas administrativas.
Perfiles y nombramientos Cargos directivos	La Asamblea General de socios es el órgano supremo. La misma elige de entre sus miembros a los representantes del Consejo Rector que está compuesto por 5 representantes de los socios numerarios; 2 representantes de la Junta de Castilla y León; 1 representante de la Universidad de Valladolid; el Gerente y los Directores de las Secciones Operativas. El Consejo Rector elige, de entre sus miembros, un Presidente, un Vicepresidente y un Secretario. De igual forma, existe una Comisión Permanente compuesta por el Gerente y dos miembros del Consejo Rector que entre sus funciones tiene la de resolver los asuntos de trámite que no precisen la reunión del Consejo Rector.
Estructura organizativa	CIDAUT se creó con tres Secciones Operativas: - Desarrollo de Aplicaciones de Materiales - Termofluidomecánica de Motores y Vehículos - Dinámica de Vehículos, Acústica y Vibraciones El Gerente, junto con los Directores de las Secciones Operativas, constituyen el máximo órgano de CIDAUT a la hora de tomar decisiones referentes a cuestiones técnicas, científicas, investigaciones concertadas, arbitraje técnico entre dos o más partes, homologaciones, certificaciones, etc.
Capital y socios	A los socios fundadores (ver Entidades Promotoras) se agregaron la Caja España (en 1994), Johnson controls Valladolid S:A:U: (en 1994), Plastic Omnium Centro S.A. (en 1994), Plásticos Dúrex S.A. (en 1996), CROPU S.A. (en 1997), Recuperación Materiales Diversos (en 1998), Dalphi Metal (en 1998), Ansa Lemforder S.A. (del grupo ZF de Alemania, en 1999) y Boenteler (también de origen alemán, en 1999).

Balance	Al cerrar el ejercicio de 1998, CIDAUT presentó un balance positivo de 25.400.000 pesetas. Por proyectos de I+D ingresa, aproximadamente, el 60% del total de recursos. Por servicios específicos ingresa el 5-10%. Mientras que el 15-20% restante proviene de proyectos europeos y ayudas nacionales y regionales.
---------	--

Cobertura y principales resultados logrados

Número de empresas atendidas	Trabajan con un número reducido de socios. Hacia fines de 1998 se llevaban realizados más de 270 proyectos con 110 empresas.
Factores de éxito	El grado de compromiso mostrado por las empresas asociadas, la capacidad investigadora de la Universidad de Valladolid y el apoyo de las Administraciones han convertido a CIDAUT en un proyecto modelo. La clave del trabajo conjunto de CIDAUT y las empresas radica en plantear proyectos innovadores con un fuerte carácter estratégico, que amplíen el campo de actividades y la competitividad de la empresa, y que son desarrollados con éxito en plazos muy cortos, acorde con las exigencias del mercado.

Servicios y actividades

Descripción de servicios y actividades	Las actividades I+DT del CIDAUT se desarrollan a través de tres Secciones Operativas: Desarrollo de aplicaciones de materiales - Estudio y desarrollo de nuevos materiales y nuevas aplicaciones. - Análisis y optimización de procesos de transformación y comportamiento en servicio. - Diseño y fabricación de prototipos y moldes preserie. - Simulación dinámica y estudio de comportamiento ante impacto de materiales, estructuras y vehículos completos. Termofluidomecánica de motores y vehículos - Optimización de los motores de combustión interna alternativos: diesel, gasolina y gas. - Análisis, diseño y caracterización de componentes. - Desarrollo de nuevos combustibles. - Estudio de procesos de reciclado de componentes y aprovechamiento energético. Dinámica de vehículos, acústica y vibraciones - Acústica y vibraciones de elementos y vehículos. - Desarrollo y caracterización de sistemas y componentes de vehículos. Como complemento a las actividades de I+D, con el fin de dar un valor añadido a las empresas y fortalecer el tejido empresarial, CIDAUT ofrece servicios tecnológicos: Asesoría técnica a las empresas del sector - Diagnósticos tecnológicos y estudios del sector de automoción (benchmarking) - Actuaciones de marketing Información y difusión tecnológica
--	--

	- Tecnologías de alta competitividad a nivel mundial. - Posibilidad de participar en foros tecnológicos nacionales e internacionales. - Información actualizada y relevante sobre su entorno científico, tecnológico, de mercado, etc. - Apoyo a la preparación de solicitudes de ayudas a programas de I+D. 3. Formación específica - Formación continua de los trabajadores de las empresas. Formación práctica de titulados para su transferencia a las empresas, actuando como puente eficaz entre la Universidad y las empresas.
Política de precios E incentivos	Los socios se comprometen a pagar 8 millones de pesetas en 4 años (unos 50.000 dólares) a cambio de un trato prioritario. Además, el desarrollo de proyectos se paga.
Relaciones con otras instituciones	CIDAUT mantiene una definida estrategia de colaboración con entidades vinculadas al desarrollo industrial. Esto se lleva a cabo, en el ámbito regional, a través de la Agencia de Desarrollo Económico de la Junta de Castilla y León; en el ámbito nacional con el Ministerio de Industria y Energía y a escala internacional con Programas Europeos.
Sistema de evaluación	Utilizan el prestigio como un criterio de evaluación. El mismo está representado por la demanda de las empresas y el crecimiento en el nivel de actividad del Centro.

Historial

Año de constitución	1993
Entidades promotoras	Los socios fundadores son Michelin S.A, Lingotes Especiales S.A, Iberdrola S.A., Renault España S.A., Grupo Antolín, Caja Druero, Universidad de Valladolid, Parque Tecnológico de Boecillo S.A. y Ayuntamiento de Boecillo.
Número de profesionales con los que iniciaron las actividades	Nació a partir de la experiencia de 2 profesionales universitarios de la Universidad de Ingeniería de Valladolid.
Capital inicial y socios fundadores	En el proyecto CIDAUT se han invertido un total de 1.700 millones de pesetas (más de 10 millones de ECU), procedentes de: - Fondos regionales (Junta de Castilla y León. ADE) - Fondos Nacionales (MINER) - Fondos europeos (FEDER) Del total, más de 400 millones de pesetas fueron destinadas al edificio e instalaciones básicas. Es resto se ha invertido en equipamiento, estructura de ensayo y cálculo.

Otra información disponible

- CIDAUT, *Centro de Investigación y Desarrollo en Automoción - Automotive Research and Development Centre*, folleto.
- CIDAUT, *Centro de Investigación y Desarrollo en Automoción - Unidad I+D de Impacto/Sistemas complementarios de medidas/Acústica de vehículos/Motores, combustibles y sistemas energéticos/Vibraciones*, folleto.
- CIDAUT, *Centro de Investigación y Desarrollo en Automoción*.

CATAS

Identificación

Nombre del centro	CATAS
Sector/Ambito de acción	Muebles
Dirección (postal y electrónica)	Sede Central en Udine: Via Antica 14, San Giovanni al Natisone, Udine, Italia Tel.: 0432 – 747211 Fax: 0432 – 747250 http://www.catas.com Email: comunicazioni@catas.com Filial brianza: Via Braille 5, I 20035 Lissone (Pcia. Milan)

Información general

Personalidad jurídica	Sociedad de responsabilidad limitada
Misión	Apoyar el desarrollo tecnológico de las empresas del sector de la madera, el mueble y la decoración
Personal	21 personas en total: 18 técnicos y 3 administrativos. En la sede de Udine trabajan 18 personas, mientras que en Lissone 3.
Perfiles y nombramiento de los cargos directivos	El Presidente es nombrado por las asociaciones empresariales. El Director es un técnico que está desde los inicios en la institución
Estructura organizativa	Consejo de Administración de nueve miembros que representan a los socios. Designa al Presidente . No hay representación de la Región en el Consejo de Administración.
Capital y socios	➤ Cámara de Comercio de Udine (83,5% del capital) ➤ Asociaciones de empresarios (FEDERLEGNO) y Asociaciones de artesanos (CNA, CONFARTIGIANATO) y Asociación de Industriales de Monza tienen el resto.
Balance	El balance anual de CATAS es de, aproximadamente, 3,5 millones de liras (1,9 millones de dólares). CATAS se financia a través de la venta de los servicios, especialmente de las pruebas de laboratorio que representan más del 70% de la facturación. El restante 30% procede de actividades de formación especializada y de proyectos de investigación. La Región Friuli-Venezia Giulia aporta 150 millones de liras por año.

Cobertura y principales resultados logrados

Número de empresas atendidas	Anualmente CATAS atiende a alrededor de 1000 empresas-clientes, de las cuales 750 están inscritas en el centro como abonadas. En 1998 se realizaron alrededor de 15.000 pruebas de Laboratorio y en 1999 se realizaron alrededor de 18.000.
Principales resultados logrados	➤ En 1991, CATAS consiguió la acreditación por parte del Sistema Nazionale per l'Accreditamento di Laboratori (SINAL) para más de 120 de sus pruebas¹ ➤ Laboratorio con una relación muy alta de pruebas por

¹ La acreditación de SINAL implica la comprobación de las competencias del laboratorio en cuanto a las pruebas acreditadas y de su sistema de calidad, en conformidad con las normas UNI CEI EN 45001 y de los criterios aplicables de las normas UNI EN ISO serie 9000.

	empleado ➤ Recientemente, el desarrollo de CATAS ha requerido una ampliación significativa de la infraestructura. Para responder a la creciente demanda se abrió el laboratorio de Lissone (provincia de Milán), definiendo criterios para determinar el perfil del nuevo laboratorio y evitar duplicaciones o competencias entre las dos entidades.
Factores de éxito	➤ La especialización en el laboratorio: En la actualidad todas las actividades de CATAS, desde la capacitación al engineering, giran alrededor de las competencias, experiencias, relaciones y tecnologías que ahí se han desarrollado ➤ Espeso tejido de relaciones desarrollado por CATAS con otras entidades de investigación y apoyo vinculadas al sector mueble y madera, en el ámbito europeo incluyendo químicas (lacas y barnices) ➤ Conocimiento y contacto directo con las empresas ➤ Autonomía de las empresas: Para garantizar la confidencialidad de las pruebas y evitar influencias indebidas sobre la actividad del laboratorio, se decidió no admitir la participación de empresas individuales en el capital de CATAS. En cambio si participan las Camaras empresariales. ➤ Innovación: Para proporcionar servicios de utilidad a las empresas, CATAS ha desarrollado mecanismos que le permiten anticipar la demanda. Por ello CATAS destina entre el 5-6% de su facturación a actividades no inmediatamente rentables, como la participación en actividades de normalización nacional e internacional, además del desarrollo de pruebas en ámbitos en los que aún no se ha manifestado una demanda clara de servicios (por ejemplo tests sobre sustancias contaminantes). Otro punto importante es el seguimiento de la normativa en esta materia. ➤ Política de precios

Servicios y actividades

Descripción de los servicios y actividades	1. Pruebas de laboratorio: ➤ Pruebas sobre normas nacionales (UNI, DIN, BS, NF, ASTM, ANSI, etc.) o internacionales (ISO, EN) ➤ Pruebas “ad hoc”, en aquellos casos en que no existen referencias normativas ➤ Apoyo a los clientes para solucionar eventuales problemas técnicos que hayan sido evidenciados por las pruebas <i>Tipología de pruebas:</i> ➤ Pruebas mecánicas sobre materiales e insumos intermedios ➤ Pruebas sobre accesorios ➤ Pruebas mecánicas sobre productos terminados ➤ Pruebas de reacción al fuego ➤ Pruebas sobre las superficies ➤ Análisis químicos, ofreciendo servicios de asistencia técnica para determinar: ❖ Seguridad de los materiales utilizados ❖ Calidad de los mismos
--	--

	❖ Idoneidad ("Technical suitability") 2. Investigaciones sobre defectos: Investigaciones para identificar causas de eventuales defectos de los productos 3. Certificaciones y premios: CATAS Quality Award: CATAS certifica la conformidad de varios productos (intermedios, partes o muebles terminados). Dicha certificación implica el desarrollo de pruebas de laboratorio, el control continuo de los procesos productivos de parte de la empresa y el control periódico de parte de CATAS, a través del análisis de muestras elegidas al azar. 4. Análisis ambiental: Asesorías especializadas en materia de seguridad e higiene ambiental y laboral y asistencia técnica para mejorar los procesos productivos. 5. Cursos y seminarios: CATAS participa en la difusión de información y conocimiento relacionado a las empresas. En particular, en aspectos técnicos y normativos, a través de artículos, participación en seminarios, revistas técnicas, etc. 6. Actividad normativa: CATAS participa en los distintos comités técnicos que operan a nivel nacional y europeo para desarrollar las normas relativas al sector mueble y madera. Además realiza trabajos prospectivos en relación a la evolución de las normas. 7. Actividad de investigación: la investigación adquiere para el CATAS el significado concreto de respuesta a las exigencias de las empresas. Se desarrollan proyectos para el desarrollo de determinados productos en relación estrecha con las empresas. A su vez, se ofrece la posibilidad de acceder a fuentes de financiamiento de la Unión Europea y del gobierno italiano. 8. Engineering: CATAS puede desarrollar proyectos de instalación de laboratorios para empresas individuales (laboratorios llave en mano, equipos para pruebas sobre componentes, muebles, sillas y mesas, consultoría para implementar sistemas de calidad de laboratorios y acreditaciones) 9. Punto UNI: a partir de 1997 CATAS ha sido reconocido como Punto UNI. Por lo tanto, en su sede de San Giovanni al Natisone es posible: ❖ consultar todas las normas y las iniciativas editoriales UNI ❖ consultar catálogos ISO, CEN, DIN, BSI y AFNOR Asociarse a UNI
Política de precios	CATAS tiene una política de precios basada en tres elementos: ◆ Descuentos del 50% sobre todas las pruebas, para las empresas suscriptoras² ◆ Tarifas fijas para pruebas de costo variable ◆ Subsidio para las pruebas más caras
Relaciones con otras instituciones	CATAS es parte de EURIFI (European Association of Furniture Technology Institutes), asociación de las principales entidades de investigación en el sector del mueble, a nivel europeo³
Sistemas de Evaluación	CATAS no tiene un sistema formal de evaluación

² El valor de la suscripción es de 850.000 liras anuales + IVA (aproximadamente 500 dólares) Para las empresas que al mismo tiempo desean ser socias UNI, el precio de la suscripción es de 1.500.000 liras (poco más de 900 dólares)

³ Además de CATAS, en EURIFI participan: AIDIMA (España), CTBA (Francia), CTIB (Bélgica), CTIMM (Portugal), DTI (Dinamarca), FIRA (Inglaterra), LGA (Alemania), Moebelinstitutet (Suecia), TNO (Holanda) y VTT (Finlandia).

Experiencias de cooperación	Hace un año aproximadamente CATAS apoyó la constitución de un laboratorio en Chile
-----------------------------	--

Historial

Año de constitución	1969
Entidades promotoras	Cámara de Comercio de Udine
Primeros servicios proporcionados	Consultora genérica de empresas del sector mueble y madera, para problemas tecnológicos
Número de profesionales con los que se iniciaron las actividades	2

Otra Información Disponible

Revistas	Notizie CATAS, ◆ Anno 2 - N 1 enero de 1997 ◆ Anno 2 - N 3 julio de 1997 ◆ Anno 2 - N 4 octubre de 1997 ◆ Anno 3 - N 2 abril de 1998 ◆ Anno 3 – N 3 julio de 1998 Cuaderno Tecnico CATAS N1 “Arredi, finiture e prevenzione incendi. La reazione al fuoco”, Septiembre de 1997
Otras publicaciones	Premio CATAS “Per la sedia più innovativa ed affidabile”
Tarifario	➤ Tariffario CATAS 2000

ADEPA
Agence de la Productique

Identificación

Nombre del Centro	ADEPA – Agence de la Productique
Sector/Ambito de acción	Centro de competencias que tiene por vocación el desarrollo y el desempeño de las empresas en temas vinculados con su estrategia, gestión, organización, estudio, fabricación, calidad, mantenimiento y formación.
Dirección Postal y electrónica	Centre Condorcet 162 Av docteur Scheitzer 33600 PESSAC Bordeaux Francia

Información General

Personería jurídica	Asociación sin fines de lucro
Misión	Promover el progreso y el desarrollo en materia de producción industrial y de servicios. Posicionarse como un verdadero partenaire de las empresas a través de una red regional en todo el territorio francés.
Personal	140 personas a nivel nacional

Cobertura y principales resultados logrados

Número de empresas atendidas	A nivel nacional, realizan unas 3.000 intervenciones en empresas por año, 600 son asistencias y 2.400 servicios de consejería.
------------------------------	--

Servicios y actividades

Descripción de servicios y actividades	Las actividades de la Agencia están concentradas en las siguientes competencias: - Estrategia de gestión del sistema industrial - Cambios en las competencias - Calidad total - Nuevas formas de organización de la producción - Nuevas tecnologías de producción - Proyectos y nuevos productos - Prototipación rápida - Sistemas de información - Seguridad de los sistemas de información. Las mismas se desarrollan mediante metodologías de intervención, medios de simulación, plataformas de evaluación y de ensayos, expertos y consejeros, esquemas directores, diagnósticos técnico-económicos y gestión del cambio. ADEPA desarrolla y transfiere nuevos conceptos metodológicos adaptados a las empresas a través de socios nacionales e internacionales, en muchos casos dentro de programas
--	--

	Europeos. El método de trabajo es establecer partenariats con consultores y Centros de competencia. A su vez, la Agencia tiene programas anuales de trabajo con los poderes públicos.
Política de precios E incentivos	De su presupuesto, alrededor del 60 % proviene de las intervenciones sobre las empresas y el 40% restante de trabajos para el Estado. Además, en los últimos tiempos han realizado acciones en las regiones financiados con fondos de proyectos europeos.

Historial

Año de constitución	1968
---------------------	------

Otra información disponible

- ADEPA, folletos (versión en francés y versión en inglés)
--

ADE Agencia de Desarrollo Económico de Castilla y León

Identificación

Nombre del Centro	ADE Agencia de Desarrollo Económico de Castilla y León
Sector/Ambito de acción	Agencia de promoción pública del desarrollo regional
Dirección postal y electrónica	SERVICIOS CENTRALES C/ Duque de la Victoria, 23 47001 - VALLADOLID España Tel: 983 - 41 14 20 Fax: 983 - 41 49 70 Web: http://www.jcyl.es/ade

Información General

Personería jurídica	Ente público de derecho privado
Personal	Alrededor de 160-170 personas actualmente. En algún momento hubo 180-190 personas. El personal no tiene la categoría de funcionario público. En la Central ADE trabajan alrededor de 90 personas; otras 60-70 trabajan en las Gerencias Provinciales, a cargo de un gerente. A su vez, actúan en zonas deprimidas económicamente, como Zamora y Salamanca, donde tienen Centros de Dinamización compuestos por 1 técnico y 1 auxiliar.
Perfiles y nombramientos Cargos directivos	El Vicepresidente ejecutivo es designado políticamente. El Director Gerente es un técnico que ejerce la función de administrador.
Estructura organizativa	La autoridad máxima es el Consejo Rector. El Presidente del Consejo es el Consejero de Industria, Comercio y Turismo (Ministro de Economía de la Región), quién a su vez es el Presidente de ADE. En el Consejo están los Directores Generales de Industria, Turismo, Trabajo, Hacienda y Agricultura. El sector privado no está representado en este Consejo. El Consejo Asesor está compuesto por 4 representantes del sector privado, 4 agentes económicos y sociales, 4 representantes designados por el Consejo Rector, 1 representante de la Caja de España (Banco Regional) y 1 empresario relevante jubilado. En este Consejo están representados los empresarios y los sindicatos.
Balance	Tiene un presupuesto de 19.000 millones de pesetas (120 millones de dólares) que se administra a través de una tesorería propia.

Servicios y actividades

Descripción de servicios y actividades	La ADE no presta servicios directamente, sino que brinda asesoramiento. En este sentido, realiza la gestión de las ayudas públicas que es central para que la oferta se conozca y llegue a las empresas. Lo lleva a cabo mediante un sistema de subvenciones. Las actividades de la Agencia están agrupadas en cuatro
--	--

	programas: I. Programa de Competitividad - <i>Incentivos a la inversión en PyMEs</i>: el objetivo es fomentar la inversión empresarial. Está dirigido a las PyMEs. Se subvenciona hasta el 40% de la inversión en activos fijos nuevos (terrenos, obra civil, bienes de equipo, etc.) - <i>Incentivos regionales a la inversión</i>: el objetivo es fomentar la inversión empresarial. Está dirigido a las empresas. Se subvenciona hasta el 40-50% de la inversión, de más de 100 millones de pesetas, en activos fijos nuevos (terrenos, obra civil, bienes de equipo, etc.) - <i>Incentivos a artesanos y talleres artesanos</i>: el objetivo es fomentar las inversiones destinadas a la creación o ampliación de talleres, y a las acciones de promoción y perfeccionamiento profesional. Está dirigido a los artesanos y talleres artesanos que sean una pequeña empresa y cuyo proyecto sea viable e inferior a los 30 millones de pesetas. Se subvenciona hasta el 40-60% de la inversión o gasto aprobado (con el límite máximo de 5 millones de pesetas en actividades de promoción) - <i>Calidad y competitividad</i>: el objetivo es fomentar el desarrollo de proyectos de implementación de sistemas de calidad y/o mejora. Los beneficiarios son las PyMEs. Se subvenciona hasta el 50% del gasto aprobado (con un máximo de 6 millones de pesetas) en asesoramiento externo para el desarrollo e implementación del modelo EFQM de excelencia empresarial, la obtención de reconocimiento de empresa y/o producto y otras acciones de mejora. - <i>Futures II (Empresas)</i>: el objetivo es incentivar la formación de recursos humanos e innovación tecnológica en el ámbito del turismo y la creación de nuevos productos turísticos. Está dirigida a las PyMEs y centros privados de enseñanza turística. Se subvenciona hasta el 50% de la inversión o gasto en acciones englobadas en el Plan Marco de Competitividad del Turismo Español 1996/99 (mejora de infraestructuras educativas, turísticas, tecnificación y nuevos productos) II. Programa de Desarrollo Tecnológico - <i>Apoyo a la realización de proyectos de innovación tecnológica en empresas</i>: el objetivo es incentivar la realización de proyectos de investigación industrial y/o desarrollo precompetitivo, con la finalidad de favorecer la innovación tecnológica. Está dirigido a empresas que empleen a menos de 500 trabajadores, con un activo total neto menor de 75 millones de Euros y que cumplan con el criterio de independencia. Se subvenciona hasta el 60% de la inversión o gasto aprobado (70% para PyMEs) para proyectos de investigación industrial y hasta el 35% (45% para PyMEs) para proyectos de desarrollo precompetitivos. En ambos casos hay un tope máximo de 75 millones de pesetas por proyecto. Los gastos e inversiones sujetos a subvención son los costos de adquisición de activos fijos
--	--

	materiales nuevos y actividades de I+D (gastos de personal, materiales fungibles, de asesoría, gastos generales de investigación y otros gastos de funcionamiento) - <i>Apoyo a la adaptación profesional de los trabajadores en materia de tecnología, ciencia, investigación e innovación:</i> el objetivo es incentivar la realización de acciones formativas destinadas a la adaptación profesional del personal. Está dirigido a las empresas industriales y empresas de servicios de ingeniería, de investigación y desarrollo, de consultoría tecnológica y de asistencia técnica directamente relacionados con actividades industriales. Se subvenciona hasta el 80% de la formación general en PyMEs (60% para grandes empresas) y el 45% (35% para grandes empresas) de la formación específica. III. Programa de Creación de Empresas - <i>Emprendedores:</i> el objetivo es incentivar las acciones que deba realizar el emprendedor para la creación de una empresa viable, bajo el asesoramiento de entidades que sean tutoras (acreditadas) del proyecto. Está dirigido a pequeñas empresas, personas jurídicas o físicas, que se creen como resultado de un Plan de Empresa. Se subvenciona hasta el 40% de la inversión o gasto en activos fijos nuevos (terrenos, obra civil, bienes de equipo, gastos de constitución y primer establecimiento, etc.) IV. Programa de Internacionalización - <i>Planes individuales de promoción comercial para PyMEs de Castilla y León:</i> el objetivo es incentivar la realización de actividades integradas en un Plan de Promoción Comercial, con la finalidad de mejorar la difusión de los productos de las PyMEs. Se subvenciona hasta el 40% de la inversión (con un máximo de cinco millones de pesetas) en publicidad, estudios de mercado y/o viabilidad comercial y otros gastos en campañas de promoción, espacios en ferias, ediciones de catálogos y otros soportes informativos, gastos de inscripción en registros de patentes, marcas y homologación de productos. Como la ADE no brinda servicios directamente, opera junto a un grupo de empresas instrumentales, públicas y participadas. En este sentido, la ADE sirvió para reordenar y reestructurar el cuadro institucional. Empresas públicas: - <i>Parque Tecnológico de Boecillo, S.A.:</i> Encargada de la ejecución, promoción y gestión del Parque Tecnológico de Boecillo. Situado a 15 km de Valladolid, emplea a 500 ingenieros en I+D. La ADE es la sociedad que lo administra. Entre sus servicios se encuentra la oferta de suelo para la instalación de nuevas empresas y un entorno privilegiado con servicios de alta calidad (seguridad, mantenimiento, Internet, cableado con fibra óptica, etc.) Las condiciones para ser admitido en el Parque Tecnológico son que la actividad que desarrolla la empresa sea no
--	--

	contaminante, que dedique un 5% de sus ventas a actividades de I+D y que un 5% de su personal sea profesional. - <i>SOTUR, S.A.</i>: Encargado del turismo en Castilla y Aragón. Entre sus servicios se destacan la prestación de servicios para la promoción del sector, el diseño y ejecución de campañas, la programación y promoción de ofertas turísticas nuevas (incluidas iniciativas para la creación de infraestructuras), la información turística de carácter institucional, la promoción de instituciones turísticas, la promoción de los productos regionales de carácter turístico y la administración de reservas de alojamientos a través de la creación de una red regional. Empresas participadas: - <i>EXCAL, S.A.</i>: Encargada de la internacionalización de la región a través de la promoción y gestión de operaciones de comercio con el exterior. Entre sus servicios se destacan la promoción en el extranjero de las empresas mediante la asistencia a ferias y certámenes internacionales, organización de visitas de empresarios y distribuidores extranjeros a empresas locales, promoción y apoyo técnico para la creación y potenciación de Consorcios de Exportadores, prospección de mercados externos, contactos con distribuidores potenciales, servicios de traducción y programas de formación de becarios especializados en comercio exterior. - <i>IBERAVAL, S.G.R.</i>: Encargada de la prestación de garantías a sus socios (Sociedad de Garantías Recíprocas) Entre sus servicios se destacan el acceso a líneas de financiamiento preferenciales, en costo y plazo, para PyMEs y actividades de innovación, en función de los convenios firmados con distintas entidades de crédito; las garantías de préstamos para inversionistas, refinanciación de pasivo, financiación de circulante o de transporte; los avales para aplazamientos, ante terceros, proveedores o compradores de vivienda y finanzas para licencias de juego, provisionales ante Administraciones Públicas o definitivas ante Administraciones Públicas. Además, brindan información y asesoramiento sobre líneas financieras existentes y su adecuación a las necesidades concretas de la PyME; información y apoyo en la tramitación de ayudas oficiales y subvenciones a la financiación y asesoramiento en materia de seguros. Es la tercer S.G.R. en importancia dentro de España, con 8.000 socios prestatarios avalados con valores de riesgos de 23.000 millones de pesetas (145 millones de dólares) La ADE es socio protector no mayoritario. - <i>SODICAL, S.A.</i>: Sociedad de capital de riesgo encargada de la promoción del desarrollo industrial, a través de la participación en Sociedades y la prestación de asesoramiento técnico y de gestión. Se ocupa de la promoción pública de grandes empresas siguiendo el modelo IRI - INI. Entre sus funciones se destacan la
--	---

	participación en proyectos empresariales vía capital (operaciones de capital-riesgo), siempre con carácter minoritario y temporal; la gestión de Fondos de Capital Riesgo Específicos (Capital Semilla, Capital Lanzamiento, etc.) y la prestación de otros servicios profesionales de alta cualificación (planes de viabilidad, análisis de proyectos de inversión y reestructuración, asesoramiento técnico, económico, fiscal y legal) La ADE tiene una participación minoritaria junto a la de las Cajas de Ahorro regionales y empresas relevantes de Castilla y León - CEICAL, S.A.: Encargada de la prestación de los servicios necesarios para el desarrollo de nuevas actividades innovadoras. Entre sus funciones se destacan el apoyo y asesoramiento para la creación de nuevas empresas y la modernización de las existentes (asesoramiento en tecnología, gestión, marketing, consultoría, puesta en marcha; formación y gestión de fuentes de financiación); los Centros de Empresas; los servicios de información (Euroventanilla y SIE – Servicio de Información Empresarial), la gestión de programas comunitarios de formación y creación de empresas (Now, Euroform, Leader, etc.) y las publicaciones.
Política de precios e incentivos	En general, los servicios son gratuitos.
Relaciones con otras instituciones	Forma parte de EURADA, una red de agencias de desarrollo europeas. La Universidad participa a través de la Fundación Universidad Empresa y los Centros Tecnológicos piloteados por empresas. En este sentido, la Universidad participa en los proyectos pero no los dirige.
Sistema de evaluación	Está sujeta a un control interno y externo por auditoría, a la intervención general de la Administración de Comunidades Autónomas y al control judicial y político. En suma, los controles oficiales previstos en el Estado nacional y regional. Evaluación de los programas europeos en los que participa la agencia, que, según lo pactado en la Comisión Europea, son alrededor de la mitad de los fondos que manejan. Se hacen evaluaciones con consultoras externas a la mitad de los plazos de ejecución de los fondos europeos. Por ejemplo, el 31-12-99 terminaron los fondos europeos de un proyecto y durante febrero estaban en la evaluación final.

Historial

Año de constitución	1993
Entidades promotoras	Comunidad Autónoma de Castilla y León, Confederación Empresaria de Castilla y León, UGT y Comisiones Obreras
Número de profesionales con los que iniciaron las actividades	Entre 8 y 10 personas durante el primer ejercicio.

Otra información disponible

Los ingresos provienen en un:

- 40-45% de la Administración Autónoma
- 40-45% de Fondos Estructurales de la Unión Europea
- el resto del Estado a través de pagos y ayudas por actividades o prestaciones.

La ADE recibe apoyos:

- del Estado central a través de programas de incentivos regionales. Esto representa alrededor de 12.000 millones de pesetas (75 millones de dólares) por año, de los cuales 3.000 millones de pesetas (20 millones de dólares) son para la reconversión de la minería.
- para el desarrollo de líneas propias a través de 4 programas.
- para la prestación de servicios. Por ejemplo, recibieron fondos para realizar actividades de sensibilización sobre los efectos del cambio de milenio (efecto Y2K)

- Agencia de Desarrollo Económico de Castilla y León, "*Apoyo a las PYMES 2000*", Editado por la Junta de Castilla y León, Consejería de Industria, Comercio y Turismo, 1999.

ACTION - RDTA
RESEAU de DIFFUSION TECHNOLOGIQUE AQUITAINE

Identificación

Nombre del Centro	ACTION – RDTA
Sector/Ambito de acción	Herramienta de proximidad al servicio de las PyMES industriales de la región.
Dirección Postal y electrónica	Centre Concordet 162, avenue du Docteur Albert Schweitzer 33600 PESSAC Bordeaux – Francia Tel: (05) 56 15 11 70 Fax: (05) 56 15 11 75 Web: http://www.action.asso.fr Mail: action@action.asso.fr

Información General

Misión	La misión de los miembros de la Red es: - ayudar a las empresas a analizar y formalizar sus necesidades en desarrollo tecnológico e innovación; - identificar las competencias adaptadas a sus proyectos; - acompañar a las empresas en la puesta en marcha de sus acciones y llevar a cabo un seguimiento de las mismas; - facilitar el acceso a los dispositivos públicos de apoyo financiero, especialmente en relación a las prestaciones tecnológicas de la Red.
Personal	Los perfiles técnicos del personal de la red son sumamente variados, desde generales que trabajan con las Cámaras de Comercio, a especialistas que trabajan en contacto con las empresas.
Estructura organizativa	Está compuesta por Consejeros en Desarrollo Tecnológico que salen de las competencias técnicas y científicas presentes en la región (Centros técnicos industriales, Centros regionales de innovación y de transferencia de tecnología, Laboratorios de investigación pública, Centros de recursos tecnológicos, Agencias de competencia técnica y Cámaras consulares, que son estructuras de interfase y organismos institucionales de sostén a la transferencia de tecnología)
Capital y socios	- ANVAR – Agencia Francesa de la Innovación, una agencia pública - Consejo Regional de la Region Aquitaine, colectivo territorial de la Región que define la estrategia regional de desarrollo - CRCI - DRIRE - DRRT

Servicios y actividades

Descripción de servicios y actividades	ACTION RDTA presenta una guía de competencias amplia y variada que incluye apoyos en distintos sectores de actividad: agroalimentario, construcción, plásticos, química, cuero, energía, metalurgia, salud, etc. También incluye ciencias y técnicas como biomateriales, automatismo, ingeniería, producción, mecánica, ergonomía, etc. A su vez, la Red ofrece también servicios de transferencia de tecnología a través de consejeros técnicos y expertos. Las actividades son de formación e información sobre los temas relacionados con la empresa y sus oficios y capacidades. Además, brinda financiamiento a través de instrumentos como el PTR Estas actividades incluyen acciones tanto con los miembros de la Red, como con la Cámaras, el Estado y con las empresas. Las prestaciones se centran en actividades de innovación o crecimiento del nivel tecnológico de las empresas (preestudios tecnológicos, caracterización de productos, ensayos, modelización, etc.) Son realizadas por un prestatario publico o privado de la región, especializado en la transferencia de tecnología (Laboratorio, Centro técnico, Empresa de ingeniería, etc.)
Política de precios E incentivos	La Región apoya financieramente a la Red, a las estructuras de transferencia de tecnología y a los Centros de competencia en su misión de servicio público. En relación de los incentivos, tienen un sistema que pasa por la distribución de los recursos asignados.
Relaciones con otras instituciones	ACTION RDTA forma parte de la Red Interregional de Difusión Tecnológica (RIDT), lo que le permite ampliar la búsqueda de competencias a escala nacional y europea.
Sistema de evaluación	Hay un seguimiento y evaluación de los proyectos una vez concluidos. Han confeccionado un sistema de evaluación de resultados a través de un fichado de las empresas visitadas durante 1998. Además, tienen un sistema de evaluación de tipo financiero que responde a las normas de la administración pública nacional y regional.
Experiencias de cooperación	Está trabajando con cuatro regiones vecinas, poniendo en contacto a los Centros tecnológicos de las respectivas regiones.

Historial

Año de constitución	1982
Entidades promotoras	Iniciativa de los Ministerios de Industria y de la Investigación y por el Consejo Regional de Aquitaine.

Otra información disponible

- ACTION - Réseau de Diffusion Technologique Aquitaine, *Guide des compétences*.
- Conseil Regional Aquitaine, *Developpement economique et emploi - Rapport d'activité 1998*.
- Conseil Regional Aquitaine, *Favoriser l'initiative et la création d'emploi*, folleto.

- Conseil Regional Aquitaine, *Votre Conseil Régional 1998*, folleto.
- Conseil Regional Aquitaine, *L'assemblée régionale 1998*, folleto.
- Conseil Regional Aquitaine, *Reglement d'intervention - proposition d'evolution de la politique regionale de developpement economique et d'aide aux entreprises (entreprises et actions stratégiques)*, sesión plenaria del 10/5/99.

Anexo II

Formulario de Captación de Información

EJE DE TRABAJO 1: MISION, PERTINENCIA Y COHERENCIA

Concepto: BP significa precisar los objetivos y definir una estrategia que guarde coherencia interna, que sea pertinente con la Misión y que evalúe apropiadamente las posibilidades en función de los recursos disponibles (humanos y financieros) y los posibles obstáculos sociales, políticos e institucionales y su evolución

	CORRESPONDE		EVALUACION			
	SI	NO	1 (Nula)	2 (Baja)	3 (Media)	4 (Alta)
Atributos y Medición:						
1.1 Especificidad (definición acotada de la misión y de los objetivos particulares)						
1.1.1 Disponibilidad de estudios de prefactibilidad y antecedentes						
1.1.2 Criterios explícitos de determinación de su área de actuación						
1.1.3 Evaluación de objetivos y recursos disponibles (proyecto de trabajo o plan de negocios)						
1.2 Coherencia (interrelación entre políticas, instrumentos y objetivos)						
1.2.1 Metodología de construcción de instrumentos y objetivos						
1.2.2 Material impreso de información						
1.2.3 Duración programada. Consistencia entre plazos y propósitos						
1.2.4 Instancias explícitas internas de aseguramiento de la coherencia						
1.3 Posicionamiento institucional (ubicación en el marco del sistema de apoyo existente)						
1.3.1 Convenios institucionales y de cooperación						
1.4 Consistencia (Relación entre los objetivos y los recursos humanos y financieros)						
1.5 Flexibilidad (Modalidad de ajuste y revisión de los objetivos e instrumentos en función de cambios en el escenario de actuación)						

EJE DE TRABAJO 2: DEMANDAS Y NECESIDADES

Concepto: BP significa atender a las demandas del grupo objetivo, percibidas y reales, a la vez que iniciar acciones de anticipación a demandas futuras, aun no percibidas por el grupo objetivo en el marco de los objetivos establecidos en el programa

	CORRESPONDE		EVALUACION			
	SI	NO	1 (Nula)	2 (Baja)	3 (Media)	4 (Alta)
Atributos:						
2.1 Orientación de los servicios y actividades desde la demanda (definición de las actividades a partir de los requerimientos de los clientes)						
2.1.1 Realización de actividades de inteligencia de necesidades						
2.1.2 Diseño de metodologías para captar requerimientos de los clientes						
2.1.3 Implementar instrumentos que contemplen la atención de soluciones a medida de las necesidades del grupo objetivo (tailor-made)						
2.2 Prospección de demandas (Identificación de futuros cursos de acción en base a nuevos requerimientos)						
2.2.1 Desarrollo de acciones prospectivas de requerimientos						
2.2.2 Uso de informantes calificados o networks						
2.3 Construcción de instrumentos y actividades asumiendo las necesidades y características de los usuarios						
2.3.1 Disponibilidad de metodología de diseño y pre-test						
2.3.2 Disponibilidad de metodología para la puesta a punto de los instrumentos en función de los usuarios						
2.3.3 Asesoramiento externo						

EJE DE TRABAJO 3: COBERTURA

Concepto: BP significa maximizar el alcance del grupo objetivo

	CORRESPONDE		EVALUACION			
	SI	NO	1 (Nula)	2 (Baja)	3 (Media)	4 (Alta)
Atributos y Medición:						
3.1 Accesibilidad (facilidad operativa a la entrada del grupo objetivo)						
3.1.1 Identificación precisa de clientes						
3.1.2 Disposición de información sobre clientes						
3.1.3 Tramitaciones requeridas para el uso y acceso a servicios						
3.2 Visibilidad (información y difusión de las actividades)						
3.2.1 Mecanismos utilizados para difundir información (de general y masiva a específica y personalizada, de diarios a llamadas telefónicas)						
3.2.2 Material impreso de información						
3.3 Marketing : (Acciones específicas para promocionar la utilización de servicios e incorporación de usuarios al sistema						
3.3.1 Reuniones de convocatorias abiertas. Sensibilización						
3.3.2 Acciones de motivación						
3.3.3 Uso de incentivos materiales						
3.4 Proximidad geográfica o interactiva						
3.4.1 Distancia física						
3.4.2 Disponibilidad de acceso electrónico directo (Internet Online, e-mail)						
3.4.3 Disponibilidad de acceso diferido (correo, fax, teléfono, consulta personal)						

EJE DE TRABAJO 4: EFECTIVIDAD

Concepto: BP significa alcanzar progresos y avances significativos en la solución y atención de las necesidades del grupo objetivo y desarrollar metodologías para verificar estos avances.

	CORRESPONDE		EVALUACION			
	SI	NO	1 (Nula)	2 (Baja)	3 (Media)	4 (Alta)
Atributos:						
4.1 Mejoramiento efectivo (Resultados concretos obtenidos por el cliente, tanto en el corto plazo como en el mediano, atribuibles a la acción desempeñada)						
4.2 Política y metodologías de medición del desempeño del grupo objetivo.						
4.2.1 Metodología de seguimiento de la performance del cliente						
4.2.2 Banco de datos actualizado con clientes						
4.2.3 Metodología de verificación ex post por externos						
4.3 Compromiso del grupo objetivo						
4.3.1 Cumplimiento por parte de los miembros del grupo objetivo de los compromisos asumidos como contraparte de las actividades desarrolladas por la institución						
4.3.2 Propuestas de nuevas actividades y generación de nuevas demandas por parte del grupo objetivo						
4.4 Resultados positivos adicionales (by-products) no contemplados en la misión específica						
4.5 Cumplimiento de los propósitos específicos de la institución						

EJE DE TRABAJO 5: POSICIONAMIENTO ESTRATEGICO

Concepto: BP clara identificación del espacio de actuación y de las modalidades de articulación institucional

	CORRESPONDE		EVALUACION			
	SI	NO	1 (Nula)	2 (Baja)	3 (Media)	4 (Alta)
Atributos						
5.1 Especialización estratégica de los servicios y actividades						
5.2 Balance adecuado entre capacidades internas y prestadores externos						
5.3 Adicionalidad institucional (sumatoria de esfuerzos públicos y privados)						
5.4 Articulación con el sistema de financiamiento						
5.5 Interacción en el medio local . Enraizamiento, involucramiento institucional local						

EJE DE TRABAJO 6: INSTITUCIONALIDAD Y PRACTICAS DE TRABAJO

Concepto: BP consiste en una definición de los alcances esperados de construcción institucional y un desarrollo de una cultura laboral centrada en la innovación y eficiencia en la atención de los usuarios

	CORRESPONDE		EVALUACION			
	SI	NO	1 (Nula)	2 (Baja)	3 (Media)	4 (Alta)
Atributos						
6.1 Mecanismos abiertos de selección de los recursos humanos						
6.2 Incentivos y premios a la gestión (estímulos por eficiencia e innovación)						
6.3 Implementación de programas de capacitación técnica e institucional para el personal						
6.4 Formación de equipos técnicos ad-hoc para resolución de problemas						
6.5 Involucramiento activo del personal técnico en la evaluación y en el diseño de propuestas de acción						
6.6 Influencia del poder político en la gestión ordinaria de la institución						
6.7 Participación de la dirigencia empresarial en la definición de las líneas estratégicas						
6.8 Implementación de mecanismos específicos para la construcción del conocimiento institucional interno . Captación del aprendizaje formal e informal						
6.9 Independencia institucional de gestión y grados de libertad para la dirección ejecutiva técnica						
6.10 Continuidad y estabilidad institucional más allá de los cambios políticos exógenos						

EJE DE TRABAJO 7: CREDIBILIDAD

Concepto: BP significa alcanzar un alto nivel de confianza y seguridad en el grupo objetivo

	CORRESPONDE		EVALUACION		
	SI	NO	1 (Nula)	2 (Baja)	3 (Media)
Atributos:					
7.1 <i>Imagen y presencia local</i> (imagen pública)					
7.2 <i>Legitimación social y técnica</i>					
7.3 <i>Aseguramiento de la calidad de la organización</i>					
7.4 <i>Aseguramiento de la calidad de los servicios</i>					
7.5 <i>Evaluación externa de los resultados del programa</i>					
7.6 <i>Certificación institucional de servicios</i>					

EJE DEL TRABAJO 8: EFICIENCIA DE LA OPERATORIA

Concepto: BP significa maximizar la productividad, eficiencia y transparencia del sistema

	CORRESPONDE		VARIACION		
	SI	NO	1 (Nula)	2 (Baja)	3 (Media)
Atributos:					
8.1 Accountability. Difusión pública y control externo de la información sobre recursos, asignaciones presupuestarias y gastos					
8.2 Relación Fondos Aplicados/Costo de la operatoria. Relación entre los recursos transferidos y los costos requeridos para ejecutarlos					
8.3 Anticorrupción: Disposición de instrumentos internos que impidan las prácticas de indebidos usos de recursos.					
8.4 Evaluación de resultados: Verificación periódica del cumplimiento de metas y aplicación de recursos.					
8.5 Soberanía del cliente : Implementación de acciones que permitan asegurar al grupo objetivo sus derechos y obligaciones sin elementos de discriminación y maltrato burocrático					
8.6 Administración ágil : Puesta en marcha de mecanismos administrativos amigables, ágiles y seguros					

EJE DE TRABAJO 9: VOCACION DE SUSTENTABILIDAD

Concepto: BP significa la búsqueda de los recursos necesarios para asegurar la continuidad de las actividades

	CORRESPONDE		EVALUACION			
	SI	NO	1 (Nula)	2 (Baja)	3 (Media)	4 (Alta)
Atributos por proyecto						
9.1 Apalancamiento de recursos						
9.2 Cofinanciamiento de los servicios por parte de los clientes usuarios						
9.3 Consenso de usuarios y legitimación institucional						
9.4 Estrategia de captación de fondos privados (no usuarios) o internacionales						
9.5 Prestación de servicios institucionales know-how a proyectos colegas o semejantes						
9.6 Venta a otras instituciones o proyectos de productos (cursos, software, metodología de servicios, etc.) acreditados en propiedad intelectual						
9.7 Capacidad de negociación para obtener recursos públicos de los diversos organismos del Estado						

EJE DE TRABAJO 10: ASISTENCIA TECNICA EXTERNA

Concepto: BP significa beneficiarse a través de diferentes modalidades de asistencia externa, de las experiencias internacionales semejantes

	CORRESPONDE		EVALUACION			
	SI	NO	1 (Nula)	2 (Baja)	3 (Media)	4 (Alta)
Atributos						
10.1 Identificación de instituciones o programas semejantes a nivel internacional						
10.2 Participación en networks internacionales de instituciones semejantes						
10.3 Utilización de tutoría, mentor o asesoramiento externo en las etapas de diseño						
10.4 Utilización de tutoría, mentor o asesoramiento externo en las etapas de puesta en marcha						
10.5 Individualización de institución/es de "benchmarking"						