

Informe Evaluación

Final
(Final)

Proyecto ATN ME 4851 AR. BID (FOMIN)-UIA

RED DE CENTROS DE DESARROLLO EMPRESARIAL

OCTUBRE-NOVIEMBRE, 2000

EVALUADOR: ANDRÉS GARCÍA RECHE

Índice:

- 1. Marco de la cuarta evaluación***
- 2. Evolución del proyecto***
 - 2.1. Fundaciones***
 - 2.2. Equipos técnicos***
 - 2.3. Instrumentos de actuación***
 - 2.4. La UC y la Red***
- 3. Indicadores de éxito***
- 4. Algunas reflexiones finales***
- 5. Efectos sobre la mujer***
- 6. Impacto medioambiental***

1. El marco de la cuarta evaluación

La presente evaluación se produce en el marco de la última y definitiva prórroga del convenio BID-UIA hasta junio del año 2001, de tal modo que durante el transcurso de los próximos ocho meses se deberá definir y concretar el futuro que aguarda a los CDEs y, de algún modo, también el futuro que aguarda a las pymis de los territorios objeto de la actuación, las cuales, de no producirse algún tipo de continuidad, podrían ver reducidas, en la práctica, sus posibilidades futuras de contar con un importante instrumento de apoyo a su modernización.

Ciertamente, la difícil, y prolongada, situación económica por la que atraviesa Argentina, sobre todo en estos dos últimos años, no ha sido el escenario más favorable para desarrollar aquellos programas de apoyo a las pymis que tienen un importante componente estructural y que afectan, fundamentalmente, a su competitividad a medio y largo plazo. Ello ha creado algunas dificultades a los CDEs en esta última etapa, introduciendo una cierta ralentización en el ritmo de expansión de sus actividad, respecto al que podría haberse producido en condiciones de expansión económica. **Pero esta circunstancia coyuntural no puede ocultar los notables avances realizados (si bien no de manera general) en la consolidación de instituciones, estructuras técnicas y programas de apoyo a las pymis, dentro de su ámbito territorial;** factores todos ellos que suelen ser, precisamente, los más difíciles de conseguir en proyectos de estas características. En este sentido, parece evidente que un cambio de coyuntura permitiría que los centros se situaran, de nuevo, en la senda de su verdadera capacidad potencial.

Es oportuno resaltar, además, que el coste de la intervención, contemplado globalmente, ha sido significativamente inferior a otras alternativas de política industrial conocidas. En realidad, a la vista de los fondos utilizados hasta el momento presente para financiar las diversas acciones, incluyendo la retribución del personal técnico y los subsidios, podría estimarse dicho coste en una cifra alrededor de 300.000 \$ por centro y año.

2. Evolución del proyecto

En términos generales el proyecto muestra, en esta última etapa, una cierta estabilización en su funcionamiento operativo, como resultado de haber completado, aunque de manera algo heterogénea en los diversos centros, el ciclo de “aprendizaje” y puesta a punto del *modus operandi* que pretendían sus diseñadores, pudiendo afirmarse que se ha terminado por definir un modelo específico y diferenciado de apoyo a las pymes en el territorio, notablemente eficiente. Y ello a pesar de algunas circunstancias que han dificultado en estos dos últimos años, la línea de continuidad en el crecimiento de las actividades y servicios de apoyo. A modo de ejemplo puede citarse:

- El negativo impacto que ha producido la larga duración de la fase baja del ciclo que afecta a la creciente dificultad con que se encuentran los centros para ampliar el número de empresas asistidas o levantar nuevas demandas de servicios de las que ya lo han sido. Si bien, la situación no puede considerarse homogénea, puesto que se mantienen significativas diferencias entre Rafaela-Esperanza y los otros centros, fundamentalmente a causa de la mayor y más extensa consolidación de aquél en etapas anteriores, lo cual le ha proporcionado una cierta inercia positiva en los momentos difíciles.
- Los sucesivos cambios gerenciales en el CDE de Mar del Plata y la proclividad del componente directivo de la fundación a implicarse en temas “técnicos”, que han producido una cierta discontinuidad en la actuación operativa durante algunos periodos decisivos del proyecto, impidiendo que se completara, con total normalidad, su curva de aprendizaje.

- La escasa capacidad de reacción técnica del CDE de San Rafael en esta última fase, en la búsqueda de nuevas actividades, sectores y servicios que permitieran aflorar algunas nuevas demandas potenciales ocultas.

2.1. Fundaciones

Es preciso indicar, ante todo, que **la consideración de los CDEs como algo útil a las empresas y, por tanto, beneficioso para la clientela, y la propia imagen, de las instituciones que la soportan, es un objetivo plenamente conseguido.** Ello es obvio, por cuanto que se ha producido una manifiesta asunción de los CDEs por parte de éstas (y de la propia UIA) como algo propio, lo cual explica el deseo explícitamente expresado por todas ellas de que el proyecto tenga continuidad más allá de la vigencia del convenio BID-UIA. Esto no era, ni mucho menos, evidente en las primeras fases del proyecto, cuando algunas de las instituciones empresariales percibían a los CDEs como algo ajeno, en cierto modo, e, incluso, en algunos casos, como competitivo con algunos servicios que, hasta ese momento, al menos formalmente, se realizaban desde aquéllas.

Ello no significa, sin embargo, que la situación de las diversas fundaciones sea totalmente equivalente. En el caso de Rafaela-Esperanza, por ejemplo, se ha producido un fortalecimiento indudable de la Fundación matriz, como tal, en donde la cultura bien establecida de toma de decisiones colegiadas y la elevada rotación de los presidentes, representando a las diversas instituciones que la componen, ha eliminado el riesgo de vuelta atrás. Incluso, lo que nació como una especie de delegación del CDE en Esperanza, ha ido tomando personalidad propia, implicando en el proceso a la propia cámara de la zona (CICAE) que ahora se muestra mucho más comprometida y activa en el desarrollo del proyecto. Por su parte, las relaciones políticas con la municipalidad de Rafaela y el propio Intendente, cada vez son más fluidas, notándose una significativa reducción de los recelos que pudieron existir durante las primeras fases del proyecto. En consecuencia, todo parece indicar que, en este caso, no se cuestiona ya por ninguna institución la necesidad del CDE, como entidad autónoma de servicios a las pymis, soportada institucionalmente por las entidades políticas y empresarias y bajo la forma de Fundación CDE, como hasta el momento presente.

En Mar del Plata, sin embargo, la UCIP ha definido una estrategia, razonable en todo caso, de asunción y coordinación de todos aquellos instrumentos de apoyo a las pymes en el territorio de su actuación, incluyendo GTZ, el CDE y la sede del IDEB, perfilándose, de cara al futuro, un intento de fortalecimiento de la marca Fundación UCIP, más bien que otra cosa. En principio, esto último no es ni positivo ni negativo, por cuanto que el problema de fondo no es tanto el nombre por el que se apueste, sino el modelo de actuación que se defina a partir de ese momento. De otro modo: si todos los efectivos técnicos y presupuestarios de que dispondrá el centro único de servicios integrados a las pymes funciona según el modelo operativo CDE (especialización sectorial, objetividad, transparencia, movilidad territorial, etc.) puede afirmarse que se habrá producido un significativo avance en la cultura de apoyo a las pymes en el territorio de la región. Si, por el contrario, priman otras culturas más convencionales y/o institucionales, generalmente menos activas, más genéricas y de menor credibilidad ante las pequeñas empresas, entonces puede haber dificultades para aprovechar los puntos fuertes acumulados del proyecto BID-UIA.

En cualquier caso, la expresa vocación de la UCIP para impulsar y liderar el proyecto en su conjunto es claramente positiva, en la medida que supone la aceptación, primero, y la

asunción, después, de un nuevo instrumento para proveer servicios a las pymes de la zona, que no contaba con demasiada tradición histórica.

La situación es bastante diferente en San Rafael, en donde el presidente no parece disponer de un comité directivo de la Fundación tan comprometido como en los otros dos centros, ni las decisiones se elaboran de manera tan colegiada. Ello ha conducido, inevitablemente, a que la dirección pivote, casi exclusivamente, en el tándem presidente-gerente. Además, en este contexto, la Cámara de Comercio, contraparte local del proyecto, tampoco parece ejercer el necesario liderazgo que le correspondería en esta última fase, limitándose a explicitar su interés por la continuidad del CDE, pero sin analizar ni proponer posibles soluciones concretas. Todo hace indicar, pues, que **la posible continuidad del CDE-Sur de Mendoza puede depender más bien de factores de carácter exógeno, originado en otras instancias, que de la propia dinámica interna de las instituciones directamente implicadas en él.**

2.2. Equipos técnicos

Puede afirmarse que el equipo técnico en Rafaela-Esperanza se halla plenamente consolidado y con las tareas bien definidas, lo que ha permitido el cambio de gerente sin que se produzcan desajustes significativos en su funcionamiento. Ricardo Theler, la nueva persona que está a cargo de la gerencia, es persona responsable y prudente que conoce bien la filosofía del proyecto y se relaciona bien con sus colaboradores y con los directivos de la Fundación, aunque incorpora un perfil más técnico y de menor liderazgo innovador que el anterior. Esto último, no obstante, no supone un problema por cuanto que, el que fuera gerente hasta septiembre, Juan José Bertero, se mantiene en la nueva estructura organizativa del CDE dedicándose a la búsqueda y definición de nuevos proyectos, labor que compagina con su actual función de asesor en la Secretaría Pyme de la Nación. En todo caso, su nuevo cometido en el CDE comienza a dar sus frutos, tras la firma del convenio con la Secretaría de Producción de Santa Fe, por valor de 100.000 \$ para definir acciones en algunos sectores (calzado y naquinaria agrícola) y diagnosticar otros (muebles económicos e indumentaria femenina).

Por lo que respecta a Mar del Plata, la reorganización que se perfila, liderada por la UCIP, y dirigida a la consolidación de un sólo centro integrado de servicios a las pymes, ha generado la natural incertidumbre sobre el futuro por parte del personal técnico del CDE, el cual puede haber ralentizado algo las nuevas iniciativas, a causa de ello. La situación de provisionalidad en que se encuentra la persona que ejerce las funciones de gerente y la relativa escasa autonomía de que dispone, consecuencia directa de la proclividad de los directivos de la fundación a intervenir en los asuntos operativos, avala dicha sensación. No obstante lo cual el CDE de Mar del Plata dispone de un buen plantel técnico y mantiene una notable motivación ante el trabajo. Ello ha llevado a la realización de acciones relevantes en ciertos programas, como calidad, Club Gourmet, impacto ambiental, mejora continua, financiación y acciones de capacitación realizadas en interior mismo del parque industrial.

En el caso de San Rafael, la situación es bastante diferente, con una estructura técnica muy reducida y con el personal excesivamente concentrado en la culminación con éxito de una serie de acciones generadoras de ingresos a corto plazo, a fin de afrontar los problemas de índole financiero surgidos en este último periodo y relacionados con la insuficiencia del aporte local. Puede decirse que, a excepción del programa de calidad alimentaria, que se mantiene con dificultades, todas las demás acciones se concentran en ello. No da la impresión de que, en tales circunstancias, el equipo técnico se encuentre en las mejores

condiciones para establecer estrategias a medio plazo y asumir, de este modo, la parte que le corresponde en el complejo proceso de transición a la etapa post-BID, de no mediar un contundente apoyo externo de otras instituciones.

Además, no debe obviarse que, en definitiva, la causa de la actual estrategia de “emergencia” tiene su origen en los momentos previos a ésta, cuando el centro comienza a perder fuerza en programas que hasta ese momento habían tenido cierto éxito (vinos, comercio exterior, agroindustria), no siendo del todo exacto que ello se deba, exclusivamente, a las dificultades económicas por las que atraviesan las empresas de la zona.

2.3. Instrumentos y programas de actuación

Dentro de un clima marcado por la larga e intensa recesión por la que atraviesa la economía argentina, es lógico que los diversos programas de actuación hayan sufrido una cierta ralentización, tanto en lo que a nuevos “clientes” de los CDEs se refiere, como a la intensificación de los que ya existen. En realidad, son las acciones relacionadas con la calidad y, más en particular, con la calidad alimentaria, las únicas que mantienen un impulso razonable en todos los centros, lo cual viene motivado, bien por incidir en grandes empresas necesitadas de ello, como las lácteas o metalmecánicas, en Rafaela (fuera del público objetivo del proyecto), bien por las exigencias internacionales a las pymes exportadoras (como en Mar del Plata o San Rafael en frutos secos) o bien por los grandes compradores nacionales, (como en el sector de autopartes relacionados con el sector automovilístico).

No obstante lo cual, el CDE de Rafaela ha afrontado el *impasse* con diversas acciones: impulsando nuevos programas, como el denominado “ideas para estar en movimiento”, u obteniendo información, mediante encuesta, sobre las razones aducidas por los empresarios para no tomar servicios en 1999, o la suscripción de convenios con el gobierno de Santa Fe (con fondos del CFI) para la realización de diagnósticos sectoriales en diversos lugares de la provincia (mueble económico e indumentaria femenina) y el diseño de planes de actuación en otros ya diagnosticados (calzado y maquinaria agrícola). A todo ello ha contribuido, sin duda, el estudio realizado, con INASMED, sobre el sector metalmecánico en la región, que podría propiciar en el próximo futuro la realización de un plan estratégico sectorial para todo el país, de la mano de ADIMRA. El posicionamiento del centro como organismo coordinador y ejecutor solvente de análisis sectoriales está, pues, bastante consolidado y abre nuevas líneas de trabajo para la posible continuidad futura..

En cuanto a la zona de Esperanza, debe resaltarse que se concretó la concertación de 4 empresas del mueble para la elaboración de una línea de productos en común dirigida al mercado de BAs. Aunque ello puede considerarse una acción de cooperación algo modesta, supone un primer paso interesante para la consolidación de otras acciones en el futuro en las mismas empresas o en otras, por la vía del efecto demostración. Asimismo se avanza en la cooperación técnica en este sector con diversas instituciones de la Región de la Lorena francesas, particularmente en el área de la gestión de la producción.. No obstante lo cual, en opinión de este evaluador, **sigue siendo imprescindible la decidida apuesta por algún tipo de centro técnico sectorial de servicios que propicie el verdadero salto cualitativo que necesita esta industria**, y que ya se puso de manifiesto en anteriores evaluaciones.

En todo caso, puede afirmarse que el CDE Rafaela-Esperanza continúa extrayendo un buen nivel de rendimiento, dadas las actuales circunstancias. Su extensión colateral a otras

zonas de la Provincia e, incluso, a otras provincias (como el proyecto que afecta a un grupo de pequeñas lecherías de Entre Ríos) así lo avala. En general, puede afirmarse que el CDE ha acumulado una notable experiencia y un buen hacer técnico reconocido en los sectores metalmecánico, mueble y alimentos y también en el "sector" de grandes empresas, ejerciendo como consultor directamente o como intermediario cualificado entre aquéllas y los consultores privados o los centros técnicos disponibles en el territorio, como el CEMRAF, el CITIL o el INTA, aún reconociendo las notables limitaciones de que disponen tales centros.

En Mar del Plata cabría resaltar la consolidación del proyecto "gourmet" con empresas del sector alimentario, y también los programas de calidad y mejora continua, tanto en aquel sector como en el estrictamente industrial (telecomunicaciones, construcciones modulares o química). En este contexto son ya 4 las empresas certificadas y se espera llegar a 9, lo que no es una cifra despreciable en las actuales circunstancias. Algo similar sucede con los programas orientados a la incorporación de normas medioambientales y de seguridad alimentaria, en las que el centro mantiene un buen posicionamiento, aunque este tenga su origen, en buena medida, en la exigencia efectiva de su cumplimiento por parte de la administración pública local y provincial. En opinión de este evaluador **sigue siendo necesario dedicar algo de esfuerzo a analizar y detectar la potencialidad que algunas de estas nuevas actividades pueden tener para la diversificación industrial de Mar del Plata**, a pesar de que en estos momentos no representen valores significativos de su producción total.

Especial mención debe hacerse del área dedicada a facilitar el acceso a la financiación por parte de las pymes y, aunque los créditos realmente gestionados por el coordinador han sido 6 únicamente, en opinión de este evaluador se trata de un servicio de alta calidad y con un gran nivel de *know how* acumulado, que puede ser el embrión para el futuro desarrollo de dicho servicio, a poco que se impulsen las políticas de apoyo financiero las pymes (sea a través de tasas subsidiadas o mediante la constitución de avales de 2º nivel, como se contempla en la Ley Pyme). No olvidemos que actualmente el estado argentino toma prestado a tasas en torno al 13%, por un lado, y, por otro, que la cartera de los bancos, se encuentra utilizada en un 80% entre grandes empresas y el propio Estado. Añádase a esto la debilidad de los instrumentos de garantías y capital riesgo (a pesar de que en la provincia de BAs actúan, tanto la pública FOGABA, como la privada Garantizar, que dispone de un fondo de capital-riesgo, aportado por el Banco Nación) y tendremos un cuadro bastante aproximado de la precaria situación financiera con que se encuentran las pymes.

Además, cabría resaltar el programa de capacitación que se realiza en el parque industrial, de manera específica, en los campos de recursos humanos, logística, higiene y seguridad y comercio exterior, lo que ha supuesto una efectiva aproximación, en todos los sentidos, a las empresas allí instaladas. Puede valorarse como muy adecuado el relevamiento inicial que realizó el centro con el fin de determinar la cantidad de empresas, en sentido estricto, que pudieran constituir su público objetivo, quedando éstas reducidas a la cifra de 30.

Por último, es preciso realizar algunas consideraciones relacionadas con el proceso de integración que se viene produciendo entre los diversos organismos y programas de apoyo a las pymes en Mar del Plata:

En primer lugar, nos encontramos con una institución, como el IDEB cuya actuación abarca a todas las pymes de todos los sectores, como ciertos servicios de la UCIP, frente a un CDE experimentado y preparado para abastecer al sector industrial. Ello tiene su lado positivo y su lado negativo. El positivo es que ello puede permitir, en el futuro, junto a

ciertas economías de escala en los programas de carácter horizontal, una especialización sectorial interna que le provea de ventajas comparativas (en la industria, el comercio o el turismo). Además, la notable extensión territorial del IDEB hacia otras poblaciones de la Provincia, al sur y al norte de Mar del Plata, permite, en principio, disponer de una serie de antenas ya establecidas que podrían ser aprovechadas territorialmente. El negativo podría ser que, cuando se produzca la integración efectiva, primara en exceso la horizontalidad de los programas, debilitándose la fortaleza acumulada por el CDE en su relación con el sector industrial durante estos últimos años y dispersando excesivamente el reducido presupuesto disponible. Asimismo, la práctica habitual del IDEB de contratar los servicios de consultoría con las universidades debería compatibilizarse con los privados, como hace el CDE. Resulta obvio, en todo caso, que, tanto la UCIP, como la UIA y el IDEB deberán analizar con detalle todos estos extremos y definir con suficiente claridad un modelo de actuación tal que permita aprovechar de manera eficaz las indudables sinergias positivas que pueden obtenerse de dicha estrategia. En mi opinión, resulta esencial dedicar a ello el tiempo y el esfuerzo que sean necesarios, antes incluso que a otros objetivos, a fin de que dicho proceso pueda encauzarse por el camino correcto.

En San Rafael, a excepción del programa de capacitación, calidad alimentaria e ISO 9000, puede afirmarse que no se mantienen más programas en vigor, dedicándose casi todo el esfuerzo restante a la plasmación de convenios con la Dirección Pyme de Mendoza; la asistencia técnica derivada del acuerdo con telefónica, en base al crédito fiscal; un convenio de capacitación con el municipio; el proyecto de desarrollo asociativo de proveedores vitícolas de la empresa COVISAN, financiado por el Banco Nación; y el proyecto de asistencia técnica a un centro de apoyo empresarial en Perú. En estos proyectos el CDE actúa como consultor, recibiendo unos honorarios por sus servicios técnicos. La concentración en estos proyectos se justifica por la perentoria necesidad que tiene el centro de obtener liquidez a fin de reponer los fondos FOMIN utilizados en exceso, como consecuencia de la ausencia del correspondiente aporte local.

Obvio es decir que ello ha introducido un sesgo de corto plazo en la visión del CDE que, en opinión del gerente responsable, les impide concentrarse en otros proyectos de mayor alcance y extensión. Todo lo cual viene, además, según él, obligado en la práctica por la situación nitidamente depresiva de la economía de la zona, que reduce la demanda real de servicios, además de otros elementos que les han afectado negativamente, como la práctica paralización del programa PRE, con el que habían venido desarrollando varios proyectos.

Sin restar importancia a las evidentes dificultades por las que atraviesan las empresas de la zona, y otras contingencias negativas, debe apuntarse, no obstante, que **la situación de "emergencia" financiera no justifica la relativa escasa actividad del CDE de San Rafael**, echándose a faltar una actitud más positiva y de mayor visión a medio plazo, tanto por parte de su gerente, como por parte del presidente de la fundación y de la Cámara de Comercio que la soporta.

2.4. La UC y la Red

Durante el tiempo transcurrido desde la anterior evaluación, se han producido algunas novedades por lo que respecta a la UC y al funcionamiento de la RED, como tal.

Por un lado, la sustitución del anterior coordinador, incorporado a la Secretaría Pyme como asesor, por Daniel Fay, hasta el momento en funciones de asistente, ha evitado "tiempos muertos" en el desarrollo del proyecto, produciéndose, además, un perceptible mayor entendimiento entre la UC y el cuerpo técnico de los centros, apoyado, sin duda, por el hecho de que Fay era, en realidad, el que mantenía el contacto cotidiano con

aquellos. Puede decirse, al margen de otras consideraciones más técnicas, que ahora se funciona, globalmente, más en equipo que antes.

Por lo que respecta a las actividades, resulta perceptible una mayor presencia de la UC como tal, encabezando el proyecto global de Red de Centros en diversos foros nacionales e internacionales, incluyendo la propia UIA, la cual ahora concede mayor relevancia al proyecto en su estrategia global. En este contexto ha sido muy oportuno el convenio con el observatorio Pymi de la UIA para la realización del mapa territorial sectorial de las pymis argentinas y su posterior análisis para la implantación de instrumentos de apoyo, así como el informe de la CEPAL sobre buenas prácticas internacionales de apoyo a las pymes (con valoración superior a la media para el proyecto Red de Centros) que objetiva la validez del modelo BID-UIA.

La extensión del diagnóstico del sector metalmecánico realizado por Rafaela a otras regiones, de la mano de ADIMRA, el acuerdo con la Georgia Tech University para la actualización de los programas de calidad ISO-9000, la puesta en marcha del Boletín de la Red, la asistencia técnica a los centros del proyecto BID-Perú, el intento, con anteproyecto ya elaborado, de introducir un portal de la Red CDEs en Internet que podría resultar una fuente interesante de fondos si se acierta en su desarrollo operativo, o el ofrecimiento de productos “enlatados” elaborados por los centros relativos a ciertos programas suficientemente probados, como calidad alimentaria o multiplicar, además de las múltiples presentaciones realizadas en diversos organismos nacionales y provinciales relacionados con la pyme, son algunos ejemplos de la actividad realizada; si bien, en algunos casos, ésta haya podido resultar algo limitada en esta última fase, debido a las dificultades de los centros para concentrarse en proyectos fuera de sus actividad territorial específica.

En segundo lugar, la incorporación de Roberto Barbero, hasta ese momento tutor del CDE de Mar del Plata, a las labores de asesor de la UC para todos aquellos aspectos estratégicos relacionados con el futuro de los centros y de la propia RED, puede valorarse como positiva. Se trata de una persona bien formada profesionalmente, bastante activa y con buenas dotes para las relaciones personales e institucionales. Su experiencia en la organización de los salones de enlaces industriales, junto con los CDEs, y sus labores de tutoría en el CDE de Mar del Plata, le permiten un buen nivel de conocimiento y compromiso con el proyecto a todos los niveles; además, desde su incorporación a la UC, ha colaborado activamente en la definición y puesta en marcha de algunos de los proyectos emprendidos por ésta. Es precisamente por ello por lo que **podría resultar de gran utilidad la elaboración, por su parte, de algún informe periódico, trimestral o semestral, que recogiera el estado de situación, actividades, propuestas y avances realizados por la UC, y el proyecto en su conjunto, de cara a su consolidación futura.** Ello podría facilitar el seguimiento y análisis ordenado de las dificultades encontradas, las etapas recorridas, los problemas a resolver y la priorización de objetivos en esta última y decisiva etapa, a todos las partes implicadas en el proyecto. Se trataría, a grandes rasgos, de una especie de “memoria de la transición”.

En tercer lugar es bastante perceptible que, desde la llegada de Juan Carlos Lascurain a la Vicepresidencia Pyme de la UIA, **la implicación de ésta institución en el proyecto ha sufrido un mejoría de carácter cualitativo, pudiendo incluso afirmarse que comienza a ejercer un nítido liderazgo sobre el mismo, lo que resulta claramente positivo en esta última etapa de redefinición del modelo.** Además, algunos trabajos recientes realizados por el observatorio pyme de la UIA, bajo su dirección, con la colaboración del proyecto BID-UIA, como es el caso de la elaboración del mapa territorial sectorial de las pymes, son instrumentos imprescindibles para el correcto diseño de la política industrial en Argentina.

En tales circunstancias, el papel que la UIA debe jugar en los próximos meses para evitar, cuando menos, que se pierda el importante *know how* en el apoyo a las pymes derivado del desarrollo del proyecto, cuenta con un elemento positivo de primera importancia. Aún más teniendo en cuenta que, en buena parte, las negociaciones, a partir de ahora, tienen un gran componente “político”, inalcanzable para el nivel estrictamente técnico del proyecto.

En este sentido resultará decisivo, la capacidad para trasladar a las instancias políticas la necesidad de la continuidad de una determinada política de apoyo a las pymes que ha tenido éxito, más que demandar la sustitución de una fuente de financiación por otra a fin de evitar su desaparición.

3. Indicadores de éxito

Visto desde la globalidad el proyecto tiene numerosos aspectos positivos, máxime teniendo en cuenta que el modelo de apoyo a la pyme no viene respaldada por una institución pública de carácter gubernamental sujeta a un presupuesto anual, como sucede en numerosos casos dentro de las áreas industrializadas de Europa y EE.UU. Precisamente el hecho de que éste componente no existiera, desde el principio, es lo que ha forzado a dar una respuesta local realmente novedosa y de notable impacto en su área de influencia. Si tuviéramos que resumir los elementos clave que explican el éxito del proyecto, éstos podrían concretarse en los siguientes:

- 1.- Respaldo institucional de las organizaciones locales empresariales (además de la UIA)
- 2.- Apoyo financiero del BID-FOMIN
- 3.- Acertado diseño del instrumento y elevada operatividad práctica del mismo.
- 4.- Excelente sistema de control y seguimiento, no sólo de los programas de actuación sino también de los fondos suministrados a la red, lo que incluye: a). la coordinación y supervisión técnica, administrativa y contable desde la Unidad de Coordinación central-UIA, b). tutorías y evaluaciones externas, y c). supervisión global del BID del buen uso de los fondos a los fines previstos en el proyecto.

El modelo cierra porque se dan todas las condiciones juntas. Ello conviene resaltarlo, porque **la viabilidad futura no vendrá garantizada, únicamente por la simple sustitución del organismo provisor de fondos (FOMIN) por otro (gobierno nacional o provincial) independientemente de las circunstancias en que ésta se produzca.** La confianza y credibilidad por parte de las pymis en el uso de un determinado instrumento de apoyo tiene mucho que ver con que se cumplan todas las otras condiciones. De tal modo que, de no cumplirse este requisito, el proyecto podría fracasar, bien debido a la percepción de ineficacia por parte de las empresas, bien a la ausencia de transparencia en el uso de los fondos, o bien a causa de las dudas sobre su objetividad. Con el problema añadido, además, de que, a partir de aquí, sería muy difícil recomponer la situación en el futuro.

El llamado Informe Nexus sobre el CDE de Rafaela-Esperanza proporciona numerosos datos objetivos sobre algunos de tales extremos a la hora de explicar el acertado desempeño del modelo, y que son difíciles de encontrar en otro tipo de experiencias similares. Bien es verdad que el caso de la región analizada no es equivalente, en términos de actividad productiva, grado de diversificación industrial y cultura económico-institucional, a las otras dos sujetas al proyecto BID-UIA, pero ello no es obstáculo para que pueda estimarse, con una razonable aproximación, las condiciones de eficacia e idoneidad del instrumento en relación con sus respectivas estructuras productivas.

En este sentido, las conclusiones más relevantes, tanto en relación con el criterio de eficacia (grado de consecución de objetivos), como de eficiencia (adecuación del instrumento a los fines propuestos y optimización de los recursos disponibles), podrían concretarse en:

- 1.- El CDE de Rafaela-Esperanza ha alcanzado un porcentaje significativo (entre el 20-25%) de la población objetivo.
- 2.- El CDE ha provisto una gama de servicios en respuesta directa al interés expresado por las pymis de la región
- 3.- Las compañías muestran un elevado grado de satisfacción (95% de aquellas que responden a la encuesta) con la calidad de los servicios proporcionados, generan un alto nivel de repeticiones (el 40% han utilizado más de un programa) y han constatado una mejora significativa de sus niveles de ventas y/o rentabilidad.
- 4.- El CDE ha contribuido de manera notable a la expansión del mercado de servicios de consultoría en la región, dotando de credibilidad a tales servicios, gracias a una intermediación técnicamente solvente y con criterios estrictamente profesionales.
- 5.- Ha empleado los recursos humanos y financieros disponibles de manera eficiente.

Obviamente, a pesar de ello, no ha sido posible conseguir la completa autosuficiencia financiera; como generalmente sucede, por otra parte, en cualquier otro modelo alternativo de política regional de apoyo a las pymis. En realidad ello no es más que la concreción de una obviedad: la de que toda política cuesta dinero; y la industrial no es una excepción. Otra cosa sería que, para conseguir dicho objetivo, se pretendiera reducir los centros a meros proveedores de servicios solventes bajo demanda. En este caso, es bastante probable que la relación se mantuviera únicamente con empresas de cierta dimensión que, valorando el buen hacer técnico del CDE, pudieran asumir el coste de la consultoría a precio de mercado. **Bajo tales condiciones tal vez pudiera mantenerse parte de la estructura técnica directamente implicada en tales servicios, pero el resultado final, lógicamente, ya no sería un centro de apoyo a las pymis, sino otra cosa bien distinta.**

Por esta razón el asunto de fondo no es si los centros, o parte de ellos, permanecerán en el futuro, de cualquier modo, sino más bien, si tendrá continuidad una política industrial de apoyo a las pymis que se ha demostrado exitosa y, además, con escaso consumo de recursos externos, como ya se indicó anteriormente. La cuestión relevante podría enunciarse así: si se acepta que el proyecto ha conseguido un impacto nítidamente positivo en las empresas-objetivo del territorio, entonces de lo que se trata, precisamente, es de la continuidad de un determinado tipo de política de apoyo a las pymis.

En opinión de este evaluador resulta muy importante que éste sea precisamente el marco en el que se inserte el diálogo con las instituciones o entidades que puedan tomar el relevo del BID-FOMIN en una nueva etapa, sean aquellas de carácter local, provincial o nacional. **El papel que, en este proceso, deberán tener las instituciones empresariales locales que componen las fundaciones, y la propia estructura central de la UIA, cobra una especial relevancia, en la medida en que ellas deben ser las encargadas de transmitir correctamente a los poderes públicos el mensaje de que el problema no es la continuidad de los centros *per se*, sino, más bien, el de la continuidad de una política de apoyo a las pymis que ha sido útil a las empresas de la zona, puesto que éstas la han validado en la práctica con su demanda.** El signo distintivo, en este contexto, es que el modelo operativo de funcionamiento BID-FOMIN, bajo la forma CDE, es, precisamente, el que ha acertado al generar en las empresas del territorio objetivo la confianza necesaria para que dicha política sea creíble.

4. Algunas reflexiones finales

La evolución del proyecto a lo largo de los cuatro años de vigencia muestra también algunas debilidades relacionadas con el grado de solidez de las diversas fundaciones y de sus instituciones matrices, o con los niveles de actividad y capacidad de liderazgo del staff técnico (Rafaela, Mar del Plata y San Rafael, por este orden), **lo que significa que este tipo de proyectos alcanza mejor los objetivos, suponiendo estructuras productivas similares, en la medida que exista un elevado compromiso efectivo de las instituciones locales implicadas, y una acertada elección del cuerpo técnico ejecutante.** Por supuesto ello parece una obviedad; y, efectivamente, lo es, pero, aún así, debería servir, una vez más, como referencia para valorar el peso real que debe asignársele, desde el principio, a los factores de orden institucional y operativo, en este tipo de proyectos.

Por su parte, el desarrollo del proyecto ha puesto de manifiesto que, tras una primera fase exitosa de acciones de carácter horizontal, imprescindibles para la modernización de las pequeñas empresas y la iniciación a una cierta cultura de la innovación, **se hacen cada vez más necesarias determinadas acciones de carácter sectorial.** La razón es que aquellas empresas que ya han iniciado el camino hacia la mejora de sus procesos productivos, no vean limitadas sus posibilidades de mejora competitiva por la ausencia de instrumentos sectoriales cercanos capaces de suministrar los *inputs* especializados imprescindibles, a costes asumibles (institutos tecnológicos, laboratorios e ensayo, establecimiento efectivo de normas técnicas, homologación de productos, etc.).

Obviamente, ello no puede ser responsabilidad de los actuales CDEs, y, por tanto, del proyecto en su conjunto, pero, en la medida en que aquéllos han arraigado en la base empresarial, y obtenido la confianza de sus líderes, su intermediación entre las instituciones afectadas (INTI, Universidades, gobiernos, etc.) y los sectores puede ser decisiva para la consolidación efectiva de un verdadero Sistema de Innovación Regional.

Sistema de Innovación que debería ser completado en el futuro con acciones en el terreno financiero (fondos de garantía y capital-riesgo), por una parte, y con instrumentos que impulsen la diversificación productiva y los nuevos emprendedores (incubadoras de empresas), por otra.

5. Efectos sobre la mujer

Si se realiza un análisis global de todo el periodo abarcado por el proyecto, puede afirmarse que el proyecto ha potenciado, desde el punto de vista interno, la incorporación plena de la mujer a las actividades técnicas y directivas del mismo (y no sólo a las administrativas, como suele suceder). Por su parte, desde el punto de vista del impacto externo, ya se ha resaltado en anteriores evaluaciones que calidad y modernización empresarial es, generalmente, incompatible con fórmulas de economía sumergida y trabajos de escasa cualificación, que suelen ser terreno abonado para la incorporación precaria de las mujeres a la actividad laboral. Por último, los numerosos encuentros, jornadas y actividades promovidas por los diversos centros, dirigidas a la problemática específica que afecta a la mujer empresaria, han ayudado a consolidar, en unos casos, y promocionar en otros, el asociacionismo profesional femenino, contribuyendo a fortalecer su autonomía y capacidad de decisión colectiva.

6. Impacto sobre el medio ambiente

Los efectos sobre el medio ambiente, a causa del desarrollo del proyecto, son claramente positivos, aunque no puedan calificarse como espectaculares. Ello es lógico si tenemos en cuenta que la reducción de los impactos medioambientales negativos exigen costes adicionales para la empresa, que no suelen figurar entre las prioridades de corto plazo, y más en situaciones de precariedad financiera, recesión económica y escasa apertura a los mercados internacionales. Aún así los esfuerzos realizados por los diversos centros para ayudar a la incorporación, y efectivo cumplimiento, de normativas públicas ambientales, han sido relevantes, apoyados, ciertamente, en un contexto de mayor exigencia por parte de los poderes públicos. En todo caso, como ya se indicó en anteriores evaluaciones, es más que obvio que los numerosos programas desarrollados en los terrenos relacionados con la calidad, así como la necesidad en el cumplimiento de normas internacionales para aquellas empresas que exportan, conduce, inevitablemente, a más o menos plazo, a la efectiva reducción del impacto ambiental negativo, aunque sólo sea por las razones técnico-económicas derivadas de ello.

Por supuesto, lo que es indiscutible es que el desarrollo del proyecto no ha generado, ni contribuido a generar, impacto negativo alguno en el medio ambiente de los territorios de la zonas-objetivo.