



**Conferencia de las
Naciones Unidas sobre
Comercio y Desarrollo**

Distr.
GENERAL

TD/B/WP/129
13 de julio de 2000

ESPAÑOL
Original: INGLÉS

JUNTA DE COMERCIO Y DESARROLLO
Grupo de Trabajo sobre el Plan de Mediano Plazo
y el Presupuesto por Programas
36º período de sesiones
Ginebra, 11 a 15 de septiembre de 2000
Tema 6 del programa provisional

EVALUACIÓN DEL PROGRAMA EMPRETEC DE LA UNCTAD

Realizada por un equipo de evaluación independiente:

Jean-Emile Denis
Antonio Luis Bullón
Sherif Kamel

Resumen

El Programa EMPRETEC de la UNCTAD es un programa que tiene por finalidad ofrecer a los países en desarrollo formación empresarial. Sus actividades comprenden la organización de seminarios técnicos y seminarios de incentivación, la prestación de servicios de asesoramiento y la creación de redes nacionales e internacionales para atender las necesidades de los empresarios. El programa se inició en el Centro de las Naciones Unidas sobre las Empresas Transnacionales (CET) en Nueva York en 1988, y poco a poco se lo fue transfiriendo a la UNCTAD, hasta que desde 1998 quedó localizada definitivamente en Ginebra la responsabilidad de estas tareas. En diciembre de 1999 el programa operaba a pleno ritmo en 12 países, habiéndose iniciado las actividades preliminares en 7 países más. Aunque la filosofía en que se basa el Programa EMPRETEC sigue siendo válida, el componente de actividades de formación necesita ciertas adaptaciones. Con los años, el papel destacado que tuvo el programa cuando se lo lanzó no ha evolucionado favorablemente como consecuencia de la aparición de nuevos competidores. Sin embargo, no parece que haya surgido ningún programa que pueda sustituir totalmente al Programa EMPRETEC. Éste posee todavía una vasta red internacional y se beneficia de la opinión favorable de que goza la UNCTAD en los países en desarrollo. Según los datos disponibles, se puede afirmar que el costo de "producir" un empreteco es bastante modesto. Hasta diciembre de 1999 eran muy pocos los programas nacionales que estaban cercanos a alcanzar la autonomía financiera. El informe contiene una serie de recomendaciones con el fin de mejorar la eficacia del programa. Estas recomendaciones se refieren a dos grandes áreas estratégicas: la autonomía sustantiva y operacional y la conexión mediante redes internacionales. Suponen un giro en la orientación del Programa EMPRETEC de la UNCTAD, y debería dárseles prioridad con el fin de consolidar el programa como paso esencial para alcanzar una mayor eficiencia en la realización de sus actividades.

ÍNDICE

	<u>Párrafos</u>	<u>Página</u>
I. INTRODUCCIÓN	1 - 7	5
Propósito, alcance y metodología de la evaluación	4 - 7	5
II. EXAMEN DE LAS ACTIVIDADES DEL EMPETREC	8 - 42	6
1. Cobertura geográfica	8 - 10	6
2. Financiación de los programas nacionales	11 - 12	6
3. Personal y financiación del programa en la sede	13 - 14	7
4. Actividades realizadas por los programas nacionales del EMPRETEC	15 - 28	7
5. Número de empetrechos atendidos por el programa	29 - 35	9
6. Aumento de las actividades empresariales	36 - 43	10
III. EVALUACIÓN DEL PROGRAMA	44 - 96	12
1. Filosofía y estructura del programa	44 - 52	12
2. Adaptabilidad a los cambios en las necesidades	53 - 54	13
3. Ejecución del programa.....	55 - 57	13
4. Ventaja comparativa del programa	58 - 61	14
5. Relaciones entre el EMPRETEC y otras organizaciones e iniciativas	62 - 66	15
6. Relaciones con los donantes y los beneficiarios	67	16
7. Factores coadyuvantes al éxito	68 - 71	16
8. Relación costo-eficacia	72 - 81	16
9. Autonomía	82 - 96	18

ÍNDICE (continuación)

	<u>Párrafos</u>	<u>Página</u>
IV. RECOMENDACIONES	97 - 115	20
Potenciación de la autonomía sustantiva y operacional de los programas nacionales	99 - 109	21
Fomento de la creación de redes internacionales	110 - 115	23
V. OBSERVACIONES FINALES	116 - 117	24

Apéndices

I. Mandato		26
II. Metodología		30

I. INTRODUCCIÓN

1. El EMPRETEC se estableció en 1988 para fomentar el espíritu de empresa entre las pequeñas y medianas empresas (PYME) de los países en desarrollo. La finalidad del programa es detectar empresarios prometedores, proporcionarles la formación necesaria para que desarrollen sus habilidades empresariales y sus conocimientos de las técnicas empresariales básicas, facilitarles el acceso a los servicios de asesoramiento adecuados y ponerles en contacto con socios comerciales del propio país o del extranjero. El programa hace hincapié en la construcción de una interacción activa entre las instituciones públicas, las asociaciones empresariales privadas y las organizaciones multilaterales, así como entre los programas nacionales del ámbito del EMPRETEC y otros programas que tratan de estimular el espíritu de empresa a escala regional.

2. La filosofía en que se basa el EMPRETEC aprovecha otras experiencias tales como el Programa de Desarrollo de la Capacidad Empresarial de la India, el Programa Gemini de la Bocconi University, el Programa del Rensselaer Polytechnic Institute (Estados Unidos de América) y, sobre todo, la investigación de las características personales de los empresarios patrocinada por la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) y realizada por la empresa Management Systems International (MSI), con sede en Washington, D.C.)¹.

3. El programa pasó por tres fases. De 1988 a 1994 dirigió el programa el Centro de las Naciones Unidas sobre las Empresas Transnacionales (CET) de Nueva York. Oficialmente el programa fue trasladado a la UNCTAD, en Ginebra, en 1994, pero de hecho hubo dos equipos que tuvieron a su cargo la ejecución del EMPRETEC después de 1994 y hasta 1998², uno en Nueva York y otro en Ginebra. De hecho, un funcionario estuvo trabajando sobre el EMPRETEC en Nueva York hasta 1998. Sin embargo, se puede decir que a partir de 1996 la responsabilidad de la dirección del programa poco a poco fue radicando de manera más firme en Ginebra y desde 1998 lo está de forma definitiva.

Propósito, alcance y metodología de la evaluación

4. El mandato de la evaluación dice que ésta debe ser amplia y abarcar el programa desde su establecimiento en 1988. Incluirá un examen de la filosofía y estructura del programa, su ejecución, su ventaja comparativa, su relación con otros programas similares, sus resultados y su impacto. Se extraerán conclusiones y se harán recomendaciones sobre la estrategia y prioridades del programa. También se analizará en qué medida los fondos proporcionados se han utilizado

¹ Consejo Económico y Social de las Naciones Unidas, "Experiencia adquirida en la cooperación técnica relativa a las inversiones extranjeras directas y las empresas transnacionales. Formación empresarial y desarrollo de las empresas: informe de la secretaría de la UNCTAD" (E/C.10/1994/9).

² "Ten years of EMPRETEC: Report on the meeting of EMPRETEC directors, leading Empretec and heads of EMPRETEC associations", secretaría de la UNCTAD, Ginebra, diciembre de 1997, pág. 1.

adecuadamente. En lo posible en la evaluación deberán tenerse en cuenta las cuestiones de género³.

5. El equipo de evaluación ha estado compuesto de un evaluador profesional y de dos representantes gubernamentales, uno de la comunidad de donantes y otro de la comunidad de beneficiarios, que han intervenido ambos a título personal.

6. La metodología seguida por el equipo de evaluación se describe en el apéndice II y ha comprendido la elaboración de un análisis basado en el método del marco lógico, la realización de visitas a cinco programas nacionales y extensas consultas con todas las partes interesadas.

7. La cobertura de la muestra utilizada mediante misiones sobre el terreno y encuestas ha alcanzado al 84% de toda la financiación recibida por los distintos programas nacionales y al 76% de todos los empretec formados.

II. EXAMEN DE LAS ACTIVIDADES DEL EMPRETEC

1. Cobertura geográfica

8. Las actividades del EMPRETEC comenzaron en 1988 en la Argentina, país en el cual se acuñaron los nombres EMPRETEC y empretec, que ahora se utilizan por todas partes y que son el resultado de la contracción de estas dos palabras en español: "emprendedores" y "tecnología". Desde entonces el programa ha sido instalado en otros 12 países⁴. El término "empreteco" ha quedado, aunque en otros países no se haya adoptado la vertiente tecnológica.

9. En diciembre de 1999 el programa continuaba ejecutándose en 12 de los 13 países en los que se puso en marcha desde su establecimiento en 1988. Hay que señalar que entre 1992 y 1996 no se inició ningún programa nacional. Aunque en Asia se prepararon varios programas, hasta diciembre de 1999 no se había ejecutado ninguno en esta región.

10. Además de estos 13 países, según la UNCTAD se han puesto en marcha en 7 países proyectos del EMPRETEC con actividades preliminares y se han iniciado proyectos y actividades en otros 7 países. También se han recibido peticiones de proyectos, que se encuentran en distintas etapas de preparación, para más de 20 países. Asimismo, el EMPRETEC participa en otras iniciativas regionales tales como Enterprise Africa y Med 2000.

2. Financiación de los programas nacionales

11. Con los años el Programa EMPRETEC ha recibido apoyo financiero de muchos programas de asistencia bilaterales y multilaterales, así como de organismos oficiales locales que

³ El mandato detallado se reproduce en el apéndice I.

⁴ Uruguay y Nigeria en 1989, Ghana y Chile en 1990, el Brasil en 1991, Venezuela y Zimbabwe en 1992, Colombia en 1996, Botswana en 1997, Marruecos en 1998, y Etiopía y la Federación de Rusia en 1999. (Fuente: "EMPRETEC - The First Ten Years" (UNCTAD/ITE/EDS/Misc.17), Ginebra, 1999).

promueven la iniciativa empresarial y las PYME⁵. A pesar de la generosa asistencia prestada por el Programa EMPRETEC de la UNCTAD al equipo de evaluación, no se ha podido elaborar una relación completa de todas las contribuciones financieras aportadas al programa. Sucede que muchos de los documentos archivados no fueron enviados de Nueva York en 1994 (o después) a Ginebra cuando se trasladó a esta última ciudad la dirección del programa.

12. Basándose en las respuestas al cuestionario enviado a los distintos programas nacionales y en la información de fuentes secundarias que se ha podido obtener en Ginebra, se calcula que el programa recibió por lo menos 35,3 millones de dólares de los EE.UU. (en dólares de 1999) entre 1989 y 1999 de los países en los que se pusieron en marcha programas y de donantes bilaterales y multilaterales⁶.

3. Personal y financiación del programa en la sede

13. Entre 1988 y 1994 el personal asignado al EMPRETEC en Nueva York se compuso exclusivamente de funcionarios financiados con recursos extrapresupuestarios y de consultores. El número total de funcionarios del programa osciló entre dos en 1988 y cuatro en 1994, con un máximo de seis entre 1991 y 1993. Al parecer también se mantuvo un funcionario en Nueva York desde 1995 hasta 1998, a pesar de que el programa había sido trasladado a Ginebra en 1994.

14. El número total de funcionarios asignados al programa en Ginebra comenzó con la baja cifra de 0,75 personas a tiempo completo en 1994 y alcanzó en 1999 la cifra de 6,5 personas a tiempo completo (2,5 puestos con cargo al presupuesto ordinario, dos con cargo a fondos extrapresupuestarios y dos del cuadro de servicios generales).

4. Actividades realizadas por los programas nacionales del EMPRETEC

15. Las actividades realizadas pueden clasificarse en cuatro grupos: organización de cursos de formación; preparación de juegos de materiales de formación; prestación de servicios de asesoramiento; y actividades de interconexión mediante redes.

16. **Cursos de formación.** Se han organizado dos tipos de cursos de formación: seminarios básicos de incentivación (del Programa de Formación Empresarial (PFE), así como su versión para el sector público); y seminarios especializados organizados para los empretecos que asistieron primero a los seminarios del PFE.

17. **PFE.** Los seminarios de este programa son el eje central de la filosofía del EMPRETEC. En efecto, un verdadero empreteco puede definirse esencialmente como un individuo y que:

⁵ "EMPRETEC: The First Ten Years", Naciones Unidas, Ginebra, 1999, pág. 43.

⁶ Faltan datos sobre tres programas nacionales.

- 1) demuestra poseer grandes cualidades empresariales y fuertes posibilidades de éxito;
- 2) ha sido seleccionado después de un proceso de selección formal y riguroso; y
- 3) ha asistido a un seminario del PFE.

18. Estos empretecos pueden luego asistir a seminarios especializados sobre distintos aspectos de la gestión empresarial, recibir los servicios de asesoramiento que ofrecen los programas nacionales del EMPRETEC y participar en diversas actividades de interconexión mediante redes. No obstante, el PFE sigue siendo la vía de acceso al mundo de los empretecos, y esto explica por qué todos los programas nacionales organizan un seminario del PFE todos los años o incluso varias veces al año en función de la demanda local.

19. El número de seminarios del PFE varía según el país, pero suele aumentar con la duración de los programas nacionales. Aun así, pueden apreciarse grandes diferencias entre un país y otro, que por lo general obedecen al tamaño del país. En 1999, por ejemplo, un país de gran tamaño comunicó que se habían organizado en él 285 seminarios, mientras que otro dio cuenta de la celebración de sólo 2.

20. En todo el mundo se utiliza el mismo módulo básico para los seminarios del PFE. Con los años se han introducido en él dos tipos de adaptación: uno la "localización", y el otro cambios estructurales. Por localización se entiende las modificaciones introducidas en los programas con el fin de adaptarse a rasgos culturales tales como la variedad de circunstancias, caracteres y situaciones locales que hacen que por lo general los estereotipos extranjeros choquen con las características locales. Por cambios estructurales debe entenderse las modificaciones en profundidad que exigen acortar o eliminar una parte del módulo inicial o agregarle nuevos elementos.

21. La **localización** ha habido que hacerla en todos los países, y en la mayoría de los países estudiados se han producido cambios estructurales. Por ejemplo, se ha acortado la duración del programa de los diez días que duraba al principio a siete o incluso a menos en algunos países. En ciertos países se ha reducido el tiempo asignado al tratamiento de ciertos temas. Esto ha ocurrido sobre todo en la sección de planificación empresarial del PFE. Los instructores han incorporado otros temas en función de las necesidades locales apreciadas.

22. **Formación especializada.** En todos los países examinados se han organizado seminarios de formación especializada en función de la demanda. El seminario de formación especializada que más veces se ha organizado ha sido el dedicado a la planificación empresarial. Otros seminarios han sido consagrados a aspectos tales como la gestión de la calidad, la contabilidad, la gestión financiera y la gestión de la comercialización. Estos programas pueden prepararse internamente, pero se aprecia una tendencia clara a recurrir a especialistas externos cuando ha hecho falta. Como estos seminarios se organizan únicamente cuando existe una demanda suficiente, su número varía muchísimo de un país a otro y de un año a otro. En 1999, por ejemplo, el número de seminarios especializados organizados osciló entre 2 y 56.

23. Como la organización de seminarios de formación especializada depende de la demanda nacional de este tipo de formación, su número varía de un país a otro y de un año a otro. Los datos recogidos durante las misiones sobre el terreno y también de fuentes secundarias indican

que en 1999 se organizaron de dos a nueve seminarios especializados por país. Como estos seminarios son impartidos por lo general por especialistas externos o en colaboración con ellos, no se puede afirmar que en una serie de casos hayan sido organizados verdaderamente por los propios programas nacionales.

24. **Servicios de asesoramiento.** Gran parte de lo que se acaba de decir acerca de la formación especializada también se aplica a los servicios de asesoramiento. La investigación sobre el terreno dio por resultado que en 1999 el número de servicios de asesoramiento por grupos prestados en los distintos países osciló entre dos y nueve, con la excepción de un caso excepcional en el que no se prestó ningún tipo de servicios de asesoramiento desde el comienzo del EMPRETEC. En ese país se decidió proporcionar a todos los empretecos una gama completa de servicios individualizados tras analizar las necesidades de cada uno de ellos y encomendar su prestación a asesores externos.

25. **Actividades de interconexión mediante redes.** La filosofía del EMPRETEC da mucha importancia al desarrollo de conexiones 1) entre empretecos, 2) entre empretecos y grandes empresas nacionales o empresas transnacionales, y 3) entre empretecos e instituciones de crédito. También se han establecido conexiones a nivel internacional entre empretecos, instructores del programa EMPRETEC y directores de programas nacionales.

26. La mayoría de los programas nacionales se caracterizan por las frecuentes actividades de interconexión mediante redes entre los propios empretecos y entre estos últimos y otras empresas. Los programas nacionales promueven intercambios de este tipo mediante toda una serie de eventos tales como foros empresariales, conferencias, desayunos de empresarios, premios empresariales y contactos directos. Sin embargo, como raras veces se lleva cuenta de tales actividades, es bastante difícil cuantificar tales intercambios.

27. En este ámbito el equipo de evaluación decidió centrarse en los resultados tangibles de algunas de esas actividades, por ejemplo el número de contratos firmados y de préstamos obtenidos por empretecos. De los siete países analizados (mediante un cuestionario o una misión sobre el terreno) que han llevado a cabo actividades de ese tipo durante un período de tiempo suficiente, cuatro no pudieron proporcionar la información solicitada.

28. Los tres restantes proporcionaron respuestas muy diferentes. En los tres últimos años (1997 a 1999) el número de contratos firmados entre empretecos y empresas extranjeras por 100 empretecos y por año osciló entre 0,7 y 2,8, mientras que el número de contratos firmados entre empretecos y organismos nacionales de compras públicas varió entre 2 y 4 (datos disponibles para dos países nada más), el de contratos firmados entre empretecos nacionales entre 0,5 y 3, y el de contratos entre empretecos nacionales y otros empresarios también nacionales entre 1,3 y 1,7 (datos correspondientes a dos países únicamente). El número de préstamos otorgados por instituciones de crédito a empretecos osciló en el mismo período entre 8,5 y 23 por 100 empretecos y por año (datos relativos a dos países solamente).

5. Número de empretecos atendidos por el programa

29. Esta sección se refiere al número de empresarios formados, el número de empresarios asesorados y el número de empresarios interconectados. Sólo es posible extraer cifras significativas de los programas nacionales que han tenido una duración bastante larga. Por eso,

en esta sección todos los programas nacionales que se han examinado han tenido una vigencia de por lo menos siete años.

30. **Número de empresarios formados.** La UNCTAD ha proporcionado estos datos en varias ocasiones, y los últimos publicados son los contenidos en el folleto titulado *Empretec: The First Ten Years* (diciembre de 1999). Estos datos no siempre coinciden, pues se basan en fuentes secundarias. Ante esto, el equipo de evaluación consideró oportuno hacer sus propios cálculos.

31. El número de empresarios formados desde el comienzo del programa en cuatro países para los que pudo obtener datos el equipo de evaluación es de 5.090 según la UNCTAD. El número calculado por el equipo es de 4.700, o sea, un 8% inferior a la cifra de la UNCTAD.

32. Hay que señalar que el cálculo elaborado por el equipo de evaluación incluye empresarios que quizá fueron aceptados en el PFE sin pasar por el procedimiento formal habitual de selección. Con arreglo a la información recogida durante las misiones sobre el terreno, resulta que en promedio el 10%, aproximadamente, de los participantes en el PFE fueron admitidos en el programa sin pasar por ese procedimiento. Hay que tener en cuenta que la proporción de este grupo de participantes va en aumento en varios países.

33. **Número de empresarios asesorados.** Tres países proporcionaron datos suficientes sobre esta modalidad. En promedio, el número de empretecos que recibieron servicios de asesoramiento osciló entre 12,6 y 25,6 por 100 empretecos y por año en el período 1997-1999. En muchos países estos servicios de asesoramiento se han prestado a grupos de empresarios y no individualmente.

34. **Número de empretecos interconectados.** Todos los programas nacionales llevan listas de los empresarios que participan en sus actividades de formación y, sobre todo, en el PFE. En la mayoría de los casos examinados durante las misiones sobre el terreno se comprobó que esas listas no se actualizan regularmente. Después de varias comprobaciones se llegó a la conclusión de que el porcentaje de empretecos que participan regularmente en las distintas actividades de interconexión mediante redes, tales como la participación en eventos nacionales o internacionales organizados por el EMPRETEC, es una porción muy pequeña del número total de empretecos. Esta proporción oscila entre la cifra excepcionalmente elevada del 42% a otra más probable del 10% de todos los empretecos atendidos por los programas nacionales desde su comienzo. Con la excepción de un grupo de miembros muy activos, la mayoría de los empretecos que aún desarrollan una actividad empresarial tienden a mantenerse apartados y no dan ninguna noticia de sus actividades.

35. **Participación según el género.** La representación femenina oscila entre el 10 y el 30% de los empretecos. La relación tiende a ser algo mayor en África que en América Latina.

6. Aumento de las actividades empresariales

36. Los objetivos generales del Programa EMPRETEC son incrementar la capacidad empresarial en el plano nacional, en todos los sectores de la economía o solamente en algunos de ellos (según la estrategia escogida por el respectivo programa nacional) y potenciar la capacidad de exportación. Los indicadores utilizados para determinar si se han alcanzado estos objetivos son el número de empresas pequeñas y medianas (PYME) nuevas, el aumento de las ventas

totales, el número de nuevas PYME exportadoras, y el incremento del volumen de las exportaciones.

37. Se recogieron datos considerados satisfactorios para cinco países. No obstante, uno de ellos proporcionó sólo una parte de la información solicitada. Hay que señalar que, excepto en un caso, los datos proporcionados por los programas nacionales se basan en la valoración de los que han respondido y no en cifras reales.

38. Excepto en lo que se refiere a las estimaciones del índice de supervivencia, no se ha podido obtener datos comparables que hubiesen permitido efectuar comparaciones válidas.

39. **Creación de nuevas PYME.** La mayoría de los empresarios ya explotaban su propia empresa antes de participar en programas del EMPRETEC. Para los que no tenían una empresa en funcionamiento, se calcula que al cabo de tres años de haber participado en el programa la proporción de empretecos que pusieron en marcha una nueva empresa variaba entre el 9 y el 33% en los cinco países para los que se consiguieron datos.

40. **Aumento del número de trabajadores.** Este aumento se ha estimado (para cuatro países) en una cifra comprendida entre el 5 y el 25% (para empresas ya en funcionamiento antes de que los respectivos empresarios asistieran a actividades del Programa EMPRETEC). Aunque este indicador resulte útil en lo que se refiere a la política de empleo, no es un criterio de ejecución válido desde el punto de vista de las empresas. Desde el punto de vista de la gestión otros criterios más adecuados son el incremento de las ventas en el mercado interior o de las exportaciones y la rentabilidad.

41. **Incremento de las ventas interiores.** Al cabo de tres años los empretecos que tenían ya una empresa en marcha antes de participar en el programa incrementaron sus ventas interiores en un porcentaje comprendido entre el 10 y el 80%. Se han observado grandes diferencias entre los países. Los países africanos arrojan incrementos de estas ventas mucho mayores que los registrados en los países latinoamericanos.

42. **Incremento de las exportaciones.** Al cabo de tres años los empretecos que tenían ya una empresa en funcionamiento antes de participar en el programa habían aumentado sus exportaciones entre un 15 y un 100%. Esta tasa es mucho mayor en los países que han adoptado el objetivo de incrementar las exportaciones. No todos los países que contestaron el cuestionario han adoptado tal estrategia.

43. **Índice de supervivencia.** La eficacia de los servicios para el desarrollo de la empresa (SDE) la refleja el índice de supervivencia de las empresas que se han beneficiado de tales servicios. En general, los índices de supervivencia de las PYME son notoriamente bajos no sólo en los países en desarrollo sino también en los países industriales, donde raras veces el índice de supervivencia de las nuevas empresas supera el 70% al cabo de tres años de funcionamiento. Los datos recogidos han permitido calcular el índice de supervivencia de las nuevas empresas y de las que ya estaban en funcionamiento con anterioridad a la participación en el Programa EMPRETEC. Los índices de supervivencia calculados para las nuevas empresas difieren ampliamente de un país a otro y están comprendidos entre el 30 y el 85%. En lo que se refiere a las empresas que ya existían antes de la participación en el Programa EMPRETEC, los índices son más altos y oscilan entre el 70 y el 92%.

III. EVALUACIÓN DEL PROGRAMA

1. Filosofía y estructura del programa

44. Como se afirmó en la introducción, el EMPRETEC tiene por finalidad estimular el espíritu de empresa mediante la ejecución de un programa de formación, la prestación de servicios de asesoramiento y el establecimiento de redes que den apoyo a las PYME.

45. **Formación.** Está claro que el programa de formación empresarial (PFE) ha sido acogido con gran entusiasmo en todos los países. Las valoraciones de los que han participado en él han sido todas muy favorables y sus comentarios extremadamente positivos. En cambio, los detractores ajenos al programa suelen afirmar que éste es demasiado rudimentario y que no proporciona las cualificaciones técnicas necesarias para dirigir con éxito una PYME.

46. Es preciso establecer una distinción entre los seminarios del PFE y otros seminarios técnicos tales como los dedicados a la contabilidad o a la gestión de la calidad. En lo que se refiere a la formación técnica, las críticas son por lo general legítimas. Cuando los programas nacionales no han incluido esta clase de formación ni han animado de manera firme a los empretecos a asistir a ella, éstos no han adquiridos las cualificaciones técnicas necesarias salvo mediante un costoso proceso de tanteo.

47. En efecto, durante las misiones sobre el terreno se comprobó que en una serie de países dicha formación técnica era escasa y que los empretecos no recibían efectivamente una preparación suficiente en esta esfera. En la mayoría de los casos esto no se debió a que no se admitiera la necesidad de tal formación, sino más bien a que no había recursos para organizar y financiar estos seminarios de formación, aunque los empretecos suelen solicitar formación técnica.

48. **Servicios de asesoramiento.** Los servicios de asesoramiento se han prestado en gran parte como respuesta individual a la carencia de seminarios de formación técnica. Ésta ha sido, desde luego, una alternativa costosa para atender las necesidades de los empretecos. El ejemplo más patente ha sido la enseñanza de cómo preparar un plan empresarial. Cuando no se proporcionó esta formación técnica básica, o bien hubo que atender a los empretecos individualmente y con una relación costo-eficacia menor, o bien no se les ayudó para nada a promover con éxito sus intereses empresariales, sobre todo en sus tratos con instituciones de crédito.

49. **Interconexión por redes.** El objetivo de la interconexión mediante la creación de redes se alcanzó con más o menos éxito según la naturaleza concreta de los objetivos perseguidos con la creación de tales redes. Por lo general los empretecos han unido sus fuerzas en la mayoría de los países, compartiendo experiencias, intercambiándose consejos empresariales y participando en una serie de actividades del EMPRETEC. A pesar de esto, no en todos los países se han constituido asociaciones de empretecos, y tampoco los programas nacionales han tenido siempre éxito en promover su creación.

50. Cuando el objetivo nacional ha sido fomentar relaciones más estrechas entre los empresarios y la administración del Estado, los resultados han sido bastante buenos. No obstante, hay que señalar que éste no ha sido siempre un objetivo nacional.

51. En general, el fomento de relaciones empresariales entre los empretectos y las empresas transnacionales ha sido un objetivo casi imposible de alcanzar.

52. Cabe preguntarse si la filosofía del EMPRETEC sigue siendo válida, pero el equipo de evaluación considera que sí. La fórmula que emplea el Programa EMPRETEC (formación incentivadora más formación técnica más asesoramiento más interconexión mediante redes) sigue siendo una fórmula adecuada. Sin embargo, para el futuro deberán darse ciertas condiciones que se exponen en el capítulo IV del presente informe, en el cual se hacen varias recomendaciones.

2. Adaptabilidad a los cambios en las necesidades

53. Los datos obtenidos muestran que con los años y en condiciones muy diversas el programa ha sido capaz de sobrevivir y avanzar en la mayoría de los países. De hecho ha probado que tenía capacidad para adaptarse a los cambios en las necesidades tanto temporal como espacialmente. Lo que intriga es que haya tenido esa capacidad de adaptación "por descuido" y gracias a los esfuerzos de los programas nacionales, pues durante muchos años los países prácticamente no recibieron orientación alguna de la sede del EMPRETEC como consecuencia de la confusión y los roces por el traslado de la dirección del programa de Nueva York a Ginebra.

54. Sin embargo, hay datos de que la sección de formación del programa ha envejecido y necesita adaptaciones. La adaptación más evidente concierne a los seminarios de incentivación. Los programas nacionales querrían que se modernizara el PFE y también poder utilizar una versión nueva "mejorada" de aquellos seminarios. En todos los países que visitaron los miembros del equipo de evaluación se pidió que se incorporaran temas relativos a cuestiones nuevas. Lo mismo se puede decir, aunque en menor grado, de la formación técnica y los servicios de asesoramiento. Algunos países tienen dificultades para determinar qué nuevas necesidades hay en materia de formación y asesoramiento, para formar a sus propios instructores o para conseguir instructores externos.

3. Ejecución del programa

55. No está muy claro hasta qué punto la UNCTAD ha contribuido al éxito de los programas nacionales. Quien puso en marcha el EMPRETEC no fue la UNCTAD, sino el Centro de las Naciones Unidas sobre las Empresas Transnacionales (CET) en Nueva York a finales de la década de 1980. El CET logró alcanzar una notable expansión del programa en cuatro años, entre 1988 y 1992. Los "ejemplos exitosos" descritos en diversas publicaciones del EMPRETEC se iniciaron en ese período. El CET se suprimió en 1992 y parte de sus funciones se transfirieron a la UNCTAD, en Ginebra, adonde también fue trasladado uno de los funcionarios superiores del EMPRETEC. Ahora bien, el hecho de que la alta dirección de las Naciones Unidas no indicara con claridad dónde debía estar ubicado el EMPRETEC provocó una gran confusión y una duplicación de los programas del EMPRETEC que duraron por lo menos cuatro

años (1992-1996). De hecho, se podría decir que el EMPRETEC no fue trasladado del todo a Ginebra hasta 1998⁷.

56. Esto ocasionó una fuerte disminución de la eficacia del programa durante todos esos años. Entre 1992 y 1996 no se puso en marcha ningún programa nacional nuevo y los programas en curso de ejecución se quedaron prácticamente sin el apoyo de la sede del EMPRETEC. Se cortó todo contacto institucional con la mayoría de los programas nacionales. La reubicación de Nueva York a Ginebra fue a todas luces difícil, la integración del programa del EMPRETEC en la estructura de la UNCTAD no fue ni mucho menos fácil, y hubo problemas para conseguir la financiación necesaria. Como consecuencia de todo ello, el programa EMPRETEC de la UNCTAD tardó años en mejorar su calidad y en incrementar los servicios de apoyo a los empretecos, y tampoco fue capaz de atender adecuadamente y de forma sistemática las peticiones que se le hacían desde los distintos países.

57. Otras deficiencias del programa también pueden achacarse, al menos en parte, a esta falta de un apoyo sostenido de la sede del EMPRETEC en la UNCTAD. Además del seguimiento insuficiente de la ejecución de los programas nacionales, las misiones sobre el terreno pusieron de manifiesto que la formación de instructores careció de una supervisión suficiente. En varios países el número de instructores es ahora peligrosamente bajo. La endogamia puede en última instancia conducir a un empeoramiento de la calidad de la formación impartida. Por otro lado, la sede del EMPRETEC en la UNCTAD, en Ginebra, ha destinado muy pocos recursos a investigación y desarrollo, directa o indirectamente. Como resultado de esto, la sede del EMPRETEC en la UNCTAD no ha podido transferir conocimientos nuevos a los programas nacionales. Por último, las posibilidades de enriquecimiento mutuo de una región del mundo a otra o de un país a otro dentro de la misma región se han materializado en contadísimos casos. Desde 1997 se vienen celebrando reuniones anuales de participantes en las actividades del EMPRETEC. Esta iniciativa ha sido bien acogida por los programas nacionales, los cuales siguen pidiendo que haya más oportunidades de contactos internacionales y esperan que esas reuniones produzcan en el futuro más actuaciones concretas que en el pasado.

4. Ventaja comparativa del programa

58. Cuando se lo puso en marcha, el programa tenía una clara ventaja. La filosofía que lo inspiraba era a la vez amplia e innovadora y el paso del tiempo demostró que era del todo eficaz. Desde entonces han surgido toda una serie de iniciativas, promovidas por organismos bilaterales o multilaterales, encaminadas a ofrecer servicios para el desarrollo de la empresa (SDE).

59. Aunque no parece que exista ningún otro programa que pueda sustituir completamente al EMPRETEC, desde que éste se estableció han surgido otras alternativas. Ha aumentado considerablemente la competencia en el campo de la formación ofrecida por el EMPRETEC. Distintas universidades han puesto a punto programas de formación empresarial tanto en países industrializados como en países en desarrollo. También han comenzado a actuar en este terreno

⁷ Esta situación está reconocida en un informe interno preparado en diciembre de 1997, titulado "Ten Years of EMPRETEC-Report on the Meeting of EMPRETEC directors, leading Empretecos and heads of EMPRETEC associations", secretaría de la UNCTAD, Ginebra, diciembre de 1999, pág. 1.

empresas de consultoría. En particular, antiguos instructores que trabajaron para el EMPRETEC han ofrecido programas calcados, compitiendo así directamente con el EMPRETEC. Todo esto ha hecho que con el tiempo la ventaja comparativa del EMPRETEC no haya evolucionado favorablemente.

60. Sin embargo, la existencia del EMPRETEC sigue siendo muy necesaria pues la demanda de un servicio de este tipo también ha aumentado considerablemente con los años. Las numerosas propuestas de nuevos proyectos que el Programa EMPRETEC de la UNCTAD está examinando actualmente corroboran esa afirmación. Además, el EMPRETEC cuenta con la ventaja de una extensa red internacional que podría estar mucho mejor atendida de lo que lo está actualmente. Esta red constituye una gran baza para el EMPRETEC, quizá su baza más singular.

61. Formar parte del sistema de las Naciones Unidas es también una ventaja para el programa, pues da al EMPRETEC un barniz de credibilidad que no pueden ofrecer otros programas de servicios para el desarrollo de la empresa que no están encuadrados en las Naciones Unidas.

5. Relaciones entre el EMPRETEC y otras organizaciones e iniciativas

62. El EMPRETEC ha mantenido relaciones principalmente con la OIT, con el CCI y con programas regionales tales como Enterprise Africa y Med 2000.

63. El CCI viene ofreciendo desde hace tiempo servicios de promoción del comercio y, últimamente, servicios de perfeccionamiento de los conocimientos generales en materia de gestión empresarial por medio de su Programa de Competitividad Internacional. En consecuencia, se puede considerar que el CCI ofrece servicios complementarios (por ejemplo, promoción de las exportaciones) y en parte servicios competidores (por ejemplo, formación en materia de competitividad). Aunque las posibilidades de cooperación son grandes, no parece que se hayan aprovechado gran cosa hasta el momento.

64. El PNUD ha contribuido a financiar el Programa EMPRETEC en todos estos años. Además ha utilizado la competencia técnica de la UNCTAD en este campo para ejecutar proyectos regionales tales como Enterprise Africa. Asimismo, el PNUD ha ayudado a financiar otras actividades a favor de las pequeñas empresas. Sin embargo, estas actividades son diferentes de las que ofrece el EMPRETEC.

65. Los programas regionales encierran posibilidades enormes de cooperación en el futuro. Un ejemplo es el MED 2000, que agrupa en el marco de un mismo programa al EMPRETEC y el CCI así como a otros programas tales como la ISO. Este programa ofrece un vasto abanico de servicios a los países en desarrollo, así como la posibilidad de concebir proyectos adaptados a sus necesidades.

66. Los programas regionales presentan ciertas ventajas para el Programa EMPRETEC de la UNCTAD. Al estar cerca del terreno, están en mejor situación que el EMPRETEC de la UNCTAD para determinar cuáles son las necesidades nacionales, así como para ofrecer servicios que complementen la oferta de los programas nacionales del EMPRETEC. Asimismo presentan la ventaja de que son maestros en localizar en un país especialistas que puedan ser aprovechados y empleados en otros países de la región. Por ejemplo, Enterprise Africa ha puesto a punto un programa sectorial de promoción de las exportaciones que será ejecutado en varios

países africanos, y ya hay instructores que han trabajado en otros países además del propio. El programa centroamericano se está ejecutando en tres países, gracias a una ayuda financiera del BID que ha ido a parar directamente a esos países. A su vez éstos han contratado la colaboración del programa nacional de EMPRETEC del Uruguay. La participación de la UNCTAD se concentra en el control de la calidad y en los derechos de propiedad del programa.

6. Relaciones con los donantes y los beneficiarios

67. El equipo celebró reuniones con representantes de las misiones de países donantes y países beneficiarios en Ginebra. Evidentemente, en la mayoría de los casos no tenían ningún recuerdo institucional de lo que hacía el Programa EMPRETEC. No obstante, dos misiones de países beneficiarios que están en contacto con el Programa EMPRETEC de la UNCTAD admitieron claramente la utilidad del programa y se mostraron muy interesados por sus actividades. Un país donante elogió el programa, mientras que otro manifestó su descontento con la forma en que se había gestionado su aportación financiera.

7. Factores coadyuvantes al éxito

68. En relación con el mayor o menor éxito de los servicios para el desarrollo de la empresa (SDE) se suelen citar varios factores, entre ellos las condiciones políticas y macroeconómicas, la gestión, las ventajas particulares de cada servicio, y los recursos proporcionados.

69. Varios factores han facilitado o entorpecido la consecución de los objetivos del EMPRETEC. Desde luego, la existencia de condiciones propicias en los países, tales como el interés del gobierno por fomentar el espíritu de empresa y las PYME, sí jugaron un papel, y una condición tan básica como ésa no se dio en por lo menos tres países. Esto podría sugerir que hubo una valoración insuficiente de las condiciones locales de acceso. A veces las condiciones macroeconómicas generales pueden obstaculizar el lanzamiento de los programas del EMPRETEC. Ahora bien, el equipo de evaluación considera que los factores que más han contribuido al éxito de algunos programas nacionales fueron la capacidad de iniciativa, la competencia y la red de contactos del director y de la junta directiva del programa nacional, así como la competencia del equipo gestor.

70. Otros dos factores desempeñaron un papel considerable: la abundancia de recursos financieros y la tutela de instituciones del sector privado tales como asociaciones profesionales e instituciones financieras. Estos socios colaboradores contribuyeron de forma importante a sostener los programas en tiempos difíciles, y muy particularmente cuando tenían problemas de financiación.

71. En general se puede afirmar que los programas que más éxito tuvieron fueron también los que recibieron el apoyo financiero más cuantioso, tanto de fuentes nacionales como internacional. Aunque no se puede establecer una relación causal, la relación entre la cuantía del apoyo financiero recibido y el grado de éxito alcanzado es innegable.

8. Relación costo-eficacia

72. La relación costo-eficacia se refiere aquí a la capacidad de los programas nacionales para ofrecer servicios de calidad al menor costo posible. Los estudios sobre los servicios para el

desarrollo de la empresa (SDE) que abordan este aspecto no definen todos ese costo de la misma manera. En algunos estudios sólo se tienen en cuenta los costos variables directos, mientras que sería más apropiado calcular el costo total durante toda la vida de un proyecto. Además, los análisis de costo-eficacia probablemente no produzcan conclusiones del todo válidas a menos que incluyan un cierto grado de comparabilidad y tengan en cuenta de algún modo las ganancias sociales que se derivan del programa correspondiente. Como los programas nacionales analizados en la presente evaluación han durado más de siete años, es posible calcular el costo total e incluso incluir en él los gastos de la sede del EMPRETEC.

73. Se puede estimar el costo total de formar a un empretecto mediante un programa nacional a partir de los datos reunidos gracias al cuestionario y durante las misiones sobre el terreno. Con la excepción de un caso, el costo oscila entre un mínimo de 800 dólares y un máximo de 2.700 (en dólares de 1999). Los datos indican también que el costo de formar a un empretecto es mayor en África que en América Latina.

74. Estas cifras proporcionan una estimación muy aproximada del costo total de la formación de un empretecto. Este costo depende muchísimo del grado en que el programa esté individualizado y de la gama de servicios prestados. Por ejemplo, un país que ha presentado el costo total más bajo por empretecto es también el que ha ofrecido la gama más limitada de servicios a los empretectos formados que se pudo observar durante esta evaluación. En otro país que adoptó el principio de la formación de un grupo numeroso de empretectos dicho costo alcanzó la cifra bastante baja de 900 dólares (en dólares de 1999).

75. Hay que tener en cuenta que estas cifras no siempre incluyen todos los costos que entraña la formación de empretectos. Esto se explica porque no incluyen los honorarios pagados por los propios empretectos por servicios que se les han prestado.

76. Si se agregara al costo de la formación de los empretectos el costo correspondiente a la sede del EMPRETEC -lo que no se suele hacer en los análisis de costo-eficacia de los SDE- las cifras mencionadas más arriba habría que incrementarlas en esa cantidad.

77. **Análisis comparado.** La UNCTAD ha preparado recientemente un análisis de las actividades del Programa EMPRETEC de Colombia⁸. Según las estimaciones de los costos presentadas en ese documento, el costo variable directo de las actividades de formación por empretecto ha sido de 823 dólares en promedio durante el bienio 1998-1999. Las estimaciones del costo de las operaciones no incluyen los honorarios pagados por los propios empretectos⁹.

78. Los datos ponen de manifiesto que el costo de formar un empretecto disminuye con el tiempo. Los costos iniciales necesitan ser amortizados, y el tiempo permite obtener economías de escala. En el caso colombiano el costo de las operaciones disminuyó considerablemente del primer año al segundo porque instructores locales sustituyeron a los consultores externos.

⁸ "Increasing the Financial Viability of the EMPRETEC Programme - The Case of Colombia", ponencia presentada en la Conferencia Internacional sobre Servicios para el Desarrollo de la Empresa, Hanoi, Viet Nam, 3 a 6 de abril de 2000.

⁹ Op. cit., págs. 9 y 10.

79. Si se tuvieran en cuenta los costos fijos, que pueden calcularse a partir de las cifras del documento preliminar del proyecto, el costo total por empreteco se multiplicaría por 2,5. Esto significa que las estimaciones de los costos elaboradas para esta evaluación son comparables a las efectuadas por la UNCTAD para Colombia, con la excepción de un país.

80. Es difícil obtener datos comparables sobre los programas distintos a los del EMPRETEC. Pocos SDE proporcionan datos detallados sobre la relación costo-eficacia, "sobre todo porque todavía no se ha llegado a un acuerdo sobre una metodología para medir la relación costo-eficacia de los distintos proyectos"¹⁰. La OIT da algunas estimaciones para varios SDE en África¹¹. Los cálculos oscilan entre 340 y 760 dólares, pero no hay que compararlos con las estimaciones para los programas del EMPRETEC porque no incluyen los costos fijos.

81. Como ya se ha dicho, no se puede hacer una estimación del costo por empreteco formado que sea válida si además no se consideran las ventajas que tal formación aportan al país beneficiario. Si se tienen en cuenta los beneficios derivados del aumento de las actividades empresariales como resultado de los programas del EMPRETEC y mencionados más arriba en este informe (esto es, el incremento del número de empleados, de las ventas en el mercado interior y de las exportaciones), se puede afirmar que el costo de "producir" un empresario es bastante modesto (excepto en el caso de un país), pero sólo mediante un minucioso análisis de costo-beneficio se podría dar una respuesta clara a esta cuestión. Desde luego, tal análisis no cae dentro del ámbito de esta evaluación.

9. Autonomía

82. La autonomía es un término que puede tener varios significados. En particular, puede referirse a la autonomía financiera, sustantiva, operacional y, en el caso del EMPRETEC la de las redes. La autonomía financiera es la acepción utilizada con más frecuencia y se presta a su vez a varias definiciones. Según el Programa EMPRETEC de la UNCTAD, se entiende por tal la capacidad de los programas nacionales para generar ingresos suficientes y ser capaces de subvenir a todas sus necesidades financieras. La autonomía sustantiva significa la capacidad para realizar las funciones para las que está pensado un determinado programa sin tener que recurrir a asistencia técnica exterior. La autonomía operacional designa la capacidad para asumir con eficacia las tareas administrativas indispensables. Por autonomía de las redes se entiende el potencial de supervivencia de las redes entre empretecos y otras partes que les interesan a éstos.

83. **Autonomía financiera.** Según el Programa EMPRETEC de la UNCTAD, los programas nacionales consiguen la autonomía financiera con bastante rapidez: "Al cabo de un período de consolidación de tres a cinco años,... el costo de la ejecución del programa puede cubrirse con los derechos pagados por los participantes y los contratos firmados con los principales clientes"¹². Los datos históricos muestran que los programas nacionales que se analizaron no

¹⁰ Jim Tanburn, "International Small Enterprise Programme", Programa Internacional para la Pequeña Empresa, OIT, sin fecha, 1999, pág. 55.

¹¹ Op. cit., pág. 55.

¹² "EMPRETEC - The First Ten Years", op. cit., págs. 34 y 35.

siguieron esa trayectoria. Incluso después de haber recibido contribuciones de diversos donantes muy superiores a las cantidades que según el Programa EMPRETEC de la UNCTAD hacen falta para alcanzar la autonomía financiera -alrededor de 1,2 millones de dólares en un período de ocho años- algunos programas todavía eran incapaces de sostenerse financieramente por sí solos.

84. En diciembre de 1999 sólo un puñado de los programas nacionales que se investigaron estaba cerca de alcanzar la autonomía financiera. Cuatro programas registraron efectivamente un superávit en 1999, pero, al menos en tres casos, eso se debió a un exceso temporal de ingresos motivado porque algunas actividades que aún no se habían concluido. Si estos programas han sobrevivido ello se debe a que las correspondientes administraciones nacionales e instituciones privadas locales, así como donantes bilaterales o multilaterales, han seguido sosteniéndolos.

85. Las razones de este bajo índice de autonomía financiera hay que buscarlas en las condiciones existentes en los distintos países. Una de las razones aducidas con más frecuencia es que las PYME clientes tienen dificultades para pagar derechos a los precios del mercado por los servicios solicitados y recibidos. Esto se aplica sobre todo al seminario del PFE, que por lo general se ofrece a precios subvencionados.

86. Otra razón es que los gastos fijos suelen ser muy altos. Según comprobó el equipo de evaluación, la relación entre el personal administrativo y la totalidad del personal a tiempo completo varía entre el 50 y el 67% en cinco casos. Sólo en uno la relación baja al 21%. Esta relación suele ser más alta en África que en América Latina.

87. El equipo calculó también para cinco países la relación entre los gastos generales y el presupuesto total. Esta relación da una idea de la capacidad de un programa para financiar sus gastos fijos e indirectamente de su autonomía financiera. Salvo en uno de los cinco países en que esa relación es del 20%, ésta fluctúa entre el 48 y el 70%. Estos porcentajes son demasiado altos para poder afirmar que los programas alcanzaron la autonomía financiera al cabo de unos pocos años de funcionamiento.

88. **Autonomía sustantiva.** Los programas nacionales pueden cumplir su misión sólo si logran rejuvenecerse periódicamente y adaptar su oferta a la evolución de la demanda. Esto depende mucho del número de especialistas y trabajadores formados y del perfeccionamiento periódico de sus cualificaciones, muy particularmente en lo que se refiere a la formación. Los datos recogidos indican que, de seis países analizados, tres son peligrosamente vulnerables. Al cabo de varios años de servicios sólo seguían trabajando en los respectivos programas unos pocos instructores a tiempo completo o parcial. Muchos de los instructores que formó Management Systems International (MSI) hasta 1993 han abandonado los programas desde entonces.

89. En todos los países se organizó la formación de instructores. En la mayoría de los casos impartieron esta formación instructores locales que habían sido formados anteriormente por MSI y que habían recibido de esta consultora una especie de diploma oficioso de instructor. Este proceso puede dar origen a una cierta endogamia. No obstante, hay que señalar que los participantes en el PFE por lo general no diferencian los instructores que fueron formados por MSI de los que fueron capacitados por instructores locales.

90. El enriquecimiento de los conocimientos que deben reunir los instructores sigue siendo en gran parte una tarea individual. Incumbe a los instructores estar al corriente de todos los cambios que se producen y que afectan a las múltiples facetas de la actividad de empresario.

91. En la mayoría de los países analizados los instructores que se necesitan se contratan localmente, excepto cuando se solicitan los servicios de instructores con determinados conocimientos. Cuando se necesita este tipo de instructores el problema se resuelve invitando a instructores extranjeros con experiencia, las más de las veces a instructores provenientes de otros programas nacionales del EMPRETEC.

92. **Autonomía operacional.** Este epígrafe se refiere a la capacidad en los ámbitos contable, financiero, general y de gestión de la información. El mandato del equipo no incluye el análisis de estas cuestiones. No obstante, el trabajo de campo sí brindó la oportunidad de valorar la autonomía operacional de los programas nacionales en un aspecto concreto, a saber, la capacidad para crear y gestionar un sistema adecuado de información, sobre todo en lo que se refiere a los empretecos, los consultores y otros proveedores de servicios y los instructores.

93. Como ya se ha dicho, pocos programas mantienen archivos al día sobre los empretecos y otros participantes. Solamente en un caso se pudo obtener una información satisfactoria sobre los empretecos, los consultores y los instructores. Los programas nacionales han gestionado por sus propios medios lo mejor que han podido su sistema de información de gestión, pero en la mayoría de los casos ese sistema no reúne tan siquiera los requisitos mínimos.

94. **Autonomía de la interconexión mediante redes.** La cuestión aquí radica en si los programas nacionales han sido capaces de establecer redes que puedan sobrevivir en el futuro. Las redes que se han tomado en consideración son sobre todo las constituidas entre empretecos, entre estos últimos y otras empresas ajenas al Programa EMPRETEC (incluidas las ETN y las grandes empresas locales), entre empretecos e instituciones financieras, y entre empretecos y organismos públicos.

95. Los datos recogidos acerca de esta cuestión sobre el terreno o mediante encuestas han sido escasos debido a que pocos programas se preocupan por obtener la información necesaria de los empretecos. Los datos que se han obtenido para sólo tres países en el período 1997-1999 no son concluyentes. Sin embargo, no parece que las redes hayan crecido mucho, sobre todo en lo que se refiere a la interconexión con empresas extranjeras.

96. Como pura impresión más global, el juicio de los evaluadores es que cuatro programas por lo menos han logrado establecer redes bastante importantes desde su comienzo. En un caso, esas redes van en disminución y en otro han conservado una escala pequeña pero estable.

IV. RECOMENDACIONES

97. Aunque el equipo de evaluación ha llegado a la conclusión de que debe reforzarse el programa, también ha identificado una serie de aspectos que es imprescindible abordar con el fin de mejorar su eficacia y responder de forma más efectiva a las expectativas de los empretecos, los directores de los programas nacionales y otras partes interesadas.

98. El equipo de evaluación ha elegido centrarse en dos aspectos de enorme importancia estratégica:

- la autonomía sustantiva y operacional;
- las redes internacionales.

Potenciación de la autonomía sustantiva y operacional de los programas nacionales

99. Al no haber recibido durante muchos años orientaciones adecuadas de la sede, el programa ha padecido un lento proceso de erosión que merma la calidad de la preparación de los empretecós. Es imprescindible actualizar el seminario de motivación (Programa de Formación Empresarial (PEF)). Debe mejorarse la formación técnica. Es indispensable formar nuevos instructores y extenderles el diploma correspondiente, y a los instructores existentes hay que readiestrarlos.

100. **En consecuencia, se recomienda que¹³:**

A. El Programa EMPRETEC de la UNCTAD proceda a una revisión sistemática del PFE

101. Aunque los instructores consideran que el seminario del PFE todavía ofrece una respuesta adecuada a los problemas de actitud personal que se les plantean a los empresarios y que estos problemas no han cambiado en los últimos 40 años, la gente entrevistada sobre el terreno opina que ese seminario debe ser mejorado y "modernizado". En esta revisión debe intervenir los instructores de los programas nacionales con el fin de recoger ideas para la revisión del seminario. También debe considerarse la posibilidad de organizar un segundo seminario del PFE más breve, que se impartiría a los empretecós varios años después de haber asistido al primer seminario. Hay que señalar que un segundo seminario permitiría además aumentar los ingresos de los programas nacionales e impulsaría la creación de redes y el intercambio de experiencias entre los empretecós.

B. El Programa EMPRETEC de la UNCTAD se asegure de que la experiencia adquirida con el Programa de Formación Empresarial en el sector público beneficie a todos los programas nacionales interesados

102. Se han llevado a cabo algunos experimentos de gran creatividad en la esfera de la iniciativa empresarial y el sector público. Esos experimentos han resultado muy provechosos para las administraciones públicas y para las empresas como medio de motivar a los funcionarios públicos y de prepararles para ingresar en el sector privado. El equipo ha observado una convergencia de las necesidades de los programas nacionales en este ámbito. Los conocimientos adquiridos en un país deberían compartirse con los demás países.

¹³ Las recomendaciones siguen un orden lógico que no pretende en absoluto atribuirles una mayor o menor importancia relativa.

C. El Programa EMPRETEC de la UNCTAD elabore, con la ayuda de los responsables de los programas nacionales, una lista de todos los seminarios técnicos existentes

103. El objetivo de esta recomendación es fomentar la utilización por otros programas que afrontan demandas similares de los seminarios especializados concebidos por algunos programas nacionales. Es imprescindible establecer una lista de todos los seminarios técnicos que organizan los distintos programas nacionales. Esto permitiría a los países que desean introducir algún seminario técnico nuevo aprovechar los conocimientos y los programas existentes en otros países.

D. El Programa EMPRETEC de la UNCTAD prepare un juego de material didáctico normalizado para la formación en planificación empresarial

104. En general existe una carencia de formación en esta esfera. Una formación insuficiente en planificación empresarial vuelve vulnerables las PYME y contribuye a crear un déficit de credibilidad con las instituciones de crédito y con los expertos en servicios para el desarrollo de la empresa. La planificación empresarial es un componente tan fundamental de la formación de empresarios que el EMPRETEC debe considerar la preparación de un juego de material didáctico para la formación en planificación empresarial, una de sus mayores prioridades. Existen una multitud de juegos de material didáctico que se pueden adquirir en el mercado (accesibles incluso en la Red) o que han sido producidos por otros organismos de las Naciones Unidas. El Programa EMPRETEC de la UNCTAD debe aprovechar los conocimientos de especialistas externos cualificados, así como de los especialistas que pueda haber en los distintos programas nacionales.

E. El Programa EMPRETEC de la UNCTAD aborde con urgencia la necesidad de formar a nuevos instructores y readiestrar a los existentes

105. En el curso de las misiones sobre el terreno se ha comprobado que algunos programas nacionales padecen ya una escasez de instructores competentes. La mayoría fueron formados hace muchos años, y muchos admiten que sus conocimientos han envejecido y que necesitan ser readiestrados. El EMPRETEC debe poner en pie un programa de formación y readiestramiento utilizando para ello los servicios de especialistas.

F. El Programa EMPRETEC de la UNCTAD instituya un sistema obligatorio de certificación para todos los instructores

106. Actualmente no existe ningún procedimiento formal y oficial de formación. En estas condiciones, existen pocas posibilidades de garantizar la calidad de los instructores o de promover su valía profesional ante los alumnos, en comparación con otros programas de formación empresarial.

107. En consecuencia, es necesario establecer un procedimiento formal y oficial de formación que sacase partido del considerable valor que encerraría una certificación expedida por la UNCTAD.

G. El Programa EMPRETEC de la UNCTAD instituya un sistema de certificación para los empretecos

108. La certificación se expediría únicamente a los candidatos que hayan satisfecho los requisitos de admisión y formación establecidos por el Programa EMPRETEC de la UNCTAD. La certificación, que llevaría el logotipo de la UNCTAD, garantizaría la calidad de la formación dispensada por el EMPRETEC y serviría de base para el establecimiento de redes eficientes entre los empretecos.

H. El Programa EMPRETEC de la UNCTAD ponga a disposición de los programas nacionales un programa informático uniforme para atender las necesidades todavía sin satisfacer en materia de sistemas de información de gestión

109. El equipo de evaluación ha tenido grandes dificultades para obtener de los programas nacionales incluso los datos básicos. La mayoría de estos programas no lleva un registro sistemático de los empretecos y otros clientes, los instructores, los consultores o los asesores. Al equipo le ha costado mucho trabajo localizar a estas personas y confeccionar listas actualizadas y estadísticas básicas. Debe proponerse un programa informático uniforme para su utilización por los programas nacionales. Este programa informático debe ser fácil de manejar y aceptable para todos esos programas. En relación con esto debe procurarse que los gastos iniciales, los gastos operacionales y los gastos ordinarios sean bajos. El seguimiento de los sistemas nacionales de información por el Programa EMPRETEC de la UNCTAD daría además a la sede la oportunidad de reconstruir su propio sistema de información, que hoy día presenta grandes insuficiencias.

Fomento de la creación de redes internacionales

110. Todos los miembros de los programas nacionales a quienes se entrevistó han considerado que la interconexión mediante redes internacionales es exactamente la esfera en la cual el Programa EMPRETEC de la UNCTAD puede ayudarles mejor a cumplir su misión. El equipo de evaluación está de acuerdo en que se trata efectivamente de una esfera en la cual el Programa EMPRETEC de la UNCTAD puede aportar una gran contribución, aunque sea más fundamental la cuestión de la autonomía sustantiva abordada más arriba. El fomento de una mayor interconexión mediante redes internacionales debe hacerse en tres planos: el de los empretecos, el de los instructores y el de los directores de los programas nacionales.

111. **Se recomienda que:**

I. El Programa EMPRETEC de la UNCTAD cree y gestione un sitio en la Web abierto a toda la comunidad internacional de empretecos

112. Muchos empretecos consideran que comparten los mismos valores empresariales y una terminología y una formación comunes al margen de cual sea su nacionalidad, y que esto hace que estén bien predispuestos a trabajar juntos. Además tienen necesidades similares de información en las esferas de la iniciativa empresarial, la gestión de las PYME y la evolución del comercio mundial. Esas necesidades es posible atenderlas cada vez más mediante la comunicación electrónica.

113. El susodicho sitio en la Web debe comprender:

- 1) Una sección sobre oportunidades de negocio que contenga una lista de las ofertas de posibles negocios y permita a los empretecos iniciar negociaciones directas entre ellos;
- 2) Una sección de información que recoja las publicaciones de interés para los empretecos;
- 3) Una sección de noticias generales que informe a los empretecos de las actividades que realizan el Programa EMPRETEC de la UNCTAD y los distintos programas nacionales.

J. El Programa EMPRETEC de la UNCTAD organice anualmente una reunión de instructores

114. El objetivo fundamental de esta reunión sería brindar a los distintos instructores la oportunidad de conocer las experiencias de sus colegas. Las cuestiones que habría que abordar en esa reunión serían la discusión de las formas y los medios de atender las necesidades nuevas de los instructores; la organización de cursos de formación abiertos a todos los instructores; y el establecimiento de una lista de los instructores cuyos servicios se podrían utilizar en otros programas si hiciera falta. Cada programa nacional debería estar representado en esa reunión por al menos un instructor.

K. El Programa EMPRETEC de la UNCTAD organice anualmente una reunión de los directores de programas nacionales

115. El propósito de esta reunión sería ayudar a estrechar las relaciones entre los directores de programas nacionales y el equipo del EMPRETEC de la UNCTAD y a elaborar estrategias uniformes de expansión nacional e internacional. En esa reunión se discutirían otras cuestiones como la implantación de servicios comunes, por ejemplo sistemas de información o de evaluación del funcionamiento de los programas, o la promoción de políticas comunes en aspectos tales como los criterios de admisión y certificación. En el pasado se han celebrado ocasionalmente reuniones semejantes, práctica que habría que institucionalizar.

V. OBSERVACIONES FINALES

116. La conclusión general a que ha llegado el equipo de evaluación es que la filosofía del EMPRETEC sigue teniendo validez, ha demostrado su capacidad de adaptación a entornos diversos y ofrece un servicio muy demandado en muchas partes del mundo. El Programa EMPRETEC está atendido en la sede por un equipo que está considerado en el terreno como un equipo competente y entregado a la tarea. El equipo de evaluación es de la opinión de que el programa debe mantenerse y contar con un apoyo institucional más firme en el futuro.

117. El equipo de evaluación es muy consciente de que las recomendaciones anteriores supondrían un cambio de orientación en el Programa EMPRETEC de la UNCTAD, que pasaría de cumplir una función principalmente de asesoramiento a otra mucho más importante de supervisión y dirección. El equipo de evaluación considera que ese cambio de orientación es

indispensable para fortalecer el Programa EMPRETEC de la UNCTAD, y que dará a éste un control más firme sobre la ejecución de las operaciones gracias a una vigilancia más estrecha de las normas en materia de formación y a una interconexión más intensa mediante redes internacionales. Todas estas actividades requieren tiempo y recursos y habría que darles prioridad con el fin de consolidar el programa como paso esencial para una ejecución más eficiente de sus actividades.

Apéndice I

MANDATO

Evaluación a fondo del Programa EMPRETEC

I. Antecedentes

1. El EMPRETEC se estableció en 1988 para promover la iniciativa empresarial y fomentar el crecimiento de las PYME y sus vínculos con empresas extranjeras mediante una red de apoyo a la actividad empresarial. La red es una coalición autónoma de funcionarios públicos, empresarios, directores de empresas, banqueros y ejecutivos de empresas transnacionales. Su finalidad es ofrecer a las PYME los conocimientos, la tecnología, las oportunidades, la formación técnica y la información indispensables para que puedan alcanzar sus objetivos, expandir sus actividades y establecer vínculos productivos y estables con empresas extranjeras. Mediante sus actividades encaminadas a fortalecer las capacidades institucionales nacionales, el Programa EMPRETEC pretende desarrollar una cultura empresarial local, crear nuevas empresas y favorecer el crecimiento y expansión de las PYME existentes, lo que a su vez ayudará a diversificar la economía nacional y a crear puestos de trabajo.

2. Los elementos básicos del programa son los siguientes: un procedimiento para descubrir y seleccionar personas con talento empresarial; seminarios de formación empresarial; apoyo a los empresarios que han recibido esta formación para ayudarles a poner en práctica sus planes empresariales; establecimiento de mecanismos para ayudar a los empresarios a definir sus necesidades y ampliar e internacionalizar sus actividades; establecimiento de una red de información EMPRETEC que dé a los empresarios acceso a las bases de datos empresariales internacionales; fomento de las asociaciones de empretecos para ayudarles a intercambiar información sobre las oportunidades de negocio y de comercio y a crear empresas conjuntas internacionales y regionales; autonomía del programa nacional al final de los cuatro años de apoyo de la UNCTAD.

3. La ejecución del Programa EMPRETEC se lleva a cabo por medio de: a) un centro nacional del EMPRETEC (CNE), atendido por profesionales, que proporciona los servicios de formación y consultoría que le solicitan un grupo seleccionado de empresarios, los cuales deben pagar unos derechos por los servicios recibidos; b) una junta consultiva, compuesta de representantes locales de los sectores público y privado, incluidos bancos, y de representantes de instituciones internacionales, que tiene por función establecer la política del programa nacional y vigilar su ejecución; y c) una asociación de los empresarios participantes en el programa, cuyo objeto es intercambiar experiencias y fomentar activamente los contactos mediante redes.

4. El programa ya es operacional en la Argentina, el Brasil, Chile, Colombia, Ghana y el Uruguay, Venezuela y Zimbabwe, y se encuentra en diferentes etapas de ejecución en otros 25 países de África, Centroamérica y la Europa oriental.

II. Apoyo prestado por el programa

5. Las actividades del EMPRETEC están coordinadas a nivel internacional por un pequeño equipo de la UNCTAD que concibe y pone en marcha nuevos proyectos nacionales, vigila su

marcha y ayuda a conseguir que la ejecución de los proyectos se haga con la máxima eficiencia. En particular, el equipo de coordinación facilita el intercambio de las "mejores prácticas" entre los proyectos nacionales y estudia y pone a punto nuevos módulos para fortalecer los servicios que prestan los centros nacionales del EMPRETEC. Para la ejecución de nuevos proyectos la UNCTAD aprovecha la experiencia de empleados altamente cualificados de los proyectos nacionales más avanzados para transferir metodologías y mejores prácticas a otros países.

III. Propósito y alcance de la evaluación

6. El estudio será un estudio monográfico, que se centrará en el análisis del programa desde el punto de vista de su pertinencia, eficacia, resultados e impacto en el contexto de los principales objetivos del mismo. La evaluación será comunicada, según proceda, a los organismos intergubernamentales competentes de la UNCTAD, en particular el Grupo de Trabajo sobre el Plan de Mediano Plazo y el Presupuesto por Programas. En la evaluación se procurará tener en cuenta las diversas valoraciones independientes, externas e internas, realizadas por el programa o sus componentes en los últimos diez años y aprovechar su contenido y sus conclusiones en lo que proceda.

IV. Cuestiones que abarcará la evaluación

7. La evaluación a fondo, que tendrá especialmente en cuenta los resultados y el impacto, deberá:

- i) Considerar si la filosofía y estructura del programa eran las apropiadas en el contexto institucional y comercial existente en el momento en que se puso en marcha, así como para la consecución de sus objetivos; examinar si la filosofía general del programa ha conservado su validez en un contexto económico, tecnológico y sociopolítico que cambia rápidamente; analizar el grado de adaptación del programa a las necesidades cambiantes de los beneficiarios, prestando particular atención a la flexibilidad, adaptabilidad y susceptibilidad de aplicación en otros países de la filosofía y metodología del programa; e identificar los factores que hayan facilitado o entorpecido la consecución de estos objetivos;
- ii) Evaluar la ejecución del programa; examinar la cantidad y calidad de los servicios prestados y del material producido; valorar el lugar e idoneidad del programa desde el ángulo de la política del país beneficiario en relación con las PYME; identificar las principales deficiencias que haya habido y las perspectivas para el futuro; y ver qué condiciones importantes se pueden extraer de la experiencia de los distintos proyectos emprendidos en el marco del programa;
- iii) Evaluar las ventajas comparativas del programa; examinar el enfoque en que se basa el Programa EMPRETEC y su capacidad operacional, y compararlos con otros programas nacionales e internacionales destinados a las PYME y apoyados por distintos donantes, en particular a la luz de las conclusiones de diversos órganos internacionales de expertos (comités de donantes, reuniones de expertos, universidades) acerca de las normas en materia de "mejores prácticas" para el apoyo a las PYME (por ejemplo, selectividad, cobro de derechos por servicios prestados, autonomía, participación del sector privado, orientación al mercado);

- iv) Examinar la relación entre este programa y otros programas de dentro y fuera del sistema de las Naciones Unidas; evaluar la colaboración entre el Programa EMPRETEC y los programas regionales (Enterprise Africa (20 países del África subsahariana), Mediterráneo 2000 (10 países del Mediterráneo y el Cuerno de África) y Centroamérica (6 países)) en la ejecución de proyectos nacionales; y formular recomendaciones para una cooperación más estrecha en lo que proceda;
- v) Estudiar los resultados y el impacto del programa, teniendo en cuenta las opiniones de los empresarios beneficiarios, asociaciones de empresarios, bancos y funcionarios del Estado, así como las opiniones de la comunidad de donantes; y ver qué conclusiones importantes cabe extraer de la experiencia del programa y de sus resultados;
- vi) Tener visión de futuro, y basándose en las conclusiones extraídas, sobre todo acerca de las cuestiones mencionadas más arriba, formular recomendaciones acerca de la estrategia y prioridades del programa, para que aporte los máximos beneficios a los usuarios finales, la relación con otros programas afines de dentro y fuera del sistema de las Naciones Unidas y la relación con otras actividades de la UNCTAD;
- vii) Enjuiciar la utilización que se ha hecho de los fondos proporcionados para el programa; evaluar la capacidad del equipo del EMPRETEC para ejecutar este último (concepción, mercado, captación de fondos, instalación y apoyo a los programas nacionales y regionales); y hacer recomendaciones, en lo que proceda, con respecto a la ejecución futura del programa, incluidas estimaciones de los recursos necesarios.

En lo posible y siempre que proceda se tendrán en cuenta las cuestiones de género.

8. El proceso de evaluación comenzará con la puesta a punto, para cada actividad, de herramientas de análisis adecuadas que permitan comparar los resultados obtenidos con los resultados esperados. La evaluación abarcará las actividades del programa desde su inicio.

V. Equipo de evaluación e informe final

9. El estudio a fondo será realizado por un equipo de evaluación externo e independiente. El equipo incluirá un evaluador profesional con amplia experiencia en este campo. Se completará con dos miembros más que se ocuparán de tareas concretas. Estos otros miembros deberán conocer el Programa EMPRETEC, estar familiarizados con los programas de la UNCTAD y con los procedimientos de programación, planificación y evaluación que ésta utiliza, y participar de forma constante en la labor de los órganos intergubernamentales de la UNCTAD. Al menos uno de los miembros deberá tener conocimientos del español para poder trabajar en este idioma. El estudio tendrá en cuenta las conclusiones de las evaluaciones y valoraciones realizadas hasta la fecha. El equipo trabajará bajo la orientación metodológica de la Dependencia de Programas, Planificación y Evaluación de la UNCTAD. Se organizarán las misiones sobre el terreno que sean oportunas.

10. La evaluación deberá estar terminada para el 31 de mayo de 2000, incluida la presentación del informe final de evaluación. El informe no deberá exceder la extensión de un documento

normal de la UNCTAD (16 páginas a un solo espacio como máximo), más un anexo con información suplementaria.

11. El equipo de evaluación presentará su informe a los órganos intergubernamentales competentes de la UNCTAD, en particular al Grupo de Trabajo sobre el Plan de Mediano Plazo y el Presupuesto por Programas. La Dependencia de Programas, Planificación y Evaluación de la UNCTAD coordinará y presentará a los órganos intergubernamentales competentes de la UNCTAD las observaciones que la secretaría de la UNCTAD desee formular acerca del informe.

Apéndice II

METODOLOGÍA

1. Tomando como base el mandato, se llevaron a cabo dos tareas prioritarias:
 - la selección de los países que se visitarían;
 - la definición del método que se adoptaría para reunir de forma eficiente los datos necesarios sobre cada uno de los puntos del mandato.
2. Los países que se visitarían se seleccionaron con arreglo a ciertos criterios. Los programas nacionales respectivos tenían que llevar en funcionamiento un período de tiempo suficiente, cinco años por lo menos. Tanto África como América Latina tenían que estar representadas por igual en la muestra. Se incluirían los programas que se suponía habían tenido más éxito, así como los que se suponía habían tenido menos éxito.
3. El número de países visitados hubo que limitarlo debido a que la evaluación se llevó a cabo durante la X Conferencia de la UNCTAD en Bangkok, y también porque varios países latinoamericanos no se podían visitar a finales de febrero y comienzos de marzo por coincidir con la temporada de las vacaciones en esos países, que fue cuando se realizó la misión.
4. Al final se visitaron cinco países: Zimbabwe y Ghana en África; y la Argentina, Chile y el Uruguay en América Latina. Estos programas nacionales llevaban en funcionamiento desde 1988 (Argentina), 1989 (Uruguay), 1990 (Chile y Ghana) y 1992 (Zimbabwe). En consecuencia, todos los programas nacionales llevaban en funcionamiento entre 7 y 11 años.
5. El método adoptado para obtener la información que requería el mandato fue el siguiente. Bajo la orientación de la Dependencia de Programas, Planificación y Evaluación se preparó un análisis basado en el método del marco lógico *ex post*. A continuación se procedió a traducir los distintos puntos del mandato en criterios específicos de ejecución que se ajustaran al análisis lógico. De esta manera se tuvo la seguridad de que no se omitiría ninguno de los puntos del mandato y de que las cuestiones que se investigaran se podrían concretar inequívocamente en necesidades de información.
6. El paso siguiente consistió en confeccionar un cuestionario para enviarlo a todos los programas nacionales, en particular a los que se iban a visitar. Se utilizó además una guía para las entrevistas sobre el terreno, teniendo en cuenta las distintas personas que serían entrevistadas (directores de los programas, instructores, asesores, empretecos, miembros de las juntas directivas, y representantes de los donantes locales).
7. El índice de respuesta fue del 62%. Todos los programas nacionales que estaba previsto visitar contestaron el cuestionario. En cuanto a los programas nacionales que no contestaron, todos eran programas nuevos (con menos de cinco años de funcionamiento) o programas que ya habían concluido. En consecuencia, se recogieron datos detallados gracias a las visitas o a los cuestionarios enviados a siete países. El país que no contestó al cuestionario y que estaba incluido en la muestra ni pudo ser visitado ni contestó al cuestionario, a pesar de las repetidas invitaciones que se le hicieron para que lo hiciera.

8. Las estimaciones totales de la cobertura de la muestra son el 84% tomando como criterio la financiación recibida y el 76% según el número de empretecos formados.
9. El equipo de evaluación desea dar las gracias a todos los directores de programas nacionales que contestaron el cuestionario, se mostraron dispuestos a reunirse con nosotros, organizaron reuniones con otros interlocutores nacionales de los programas EMPRETEC, e hicieron de nuestra misión una experiencia eficaz, agradable y sumamente recompensadora.
10. Otras actividades para recoger datos fueron el análisis de los materiales disponibles (documentos de proyectos, materiales didácticos, informes de evaluación, estudios sobre servicios para el desarrollo de la empresa) y las reuniones celebradas con miembros del equipo de la UNCTAD asignado al Programa EMPRETEC y con su director. También hubo reuniones y entrevistas por teléfono con representantes de países donantes y beneficiarios y con otros organismos o programas que prestan servicios para el desarrollo de la empresa.
11. En muchos casos el equipo de evaluación hizo consultas concretas a funcionarios del Programa EMPRETEC y de la Dependencia de Programas, Planificación y Evaluación de la UNCTAD. Esas consultas fueron siempre atendidas con suma eficiencia. El equipo de evaluación desea manifestar su agradecimiento a todos ellos, y en particular a los funcionarios que le ayudaron enormemente en las tareas de reunir documentos, preparar los cuestionarios, analizar los programas nacionales y poner a punto la compleja logística de la evaluación.
