

EVALUACIÓN FINAL DEL PROGRAMA DE APOYO A LOS CENTROS TECNOLÓGICOS INDUSTRIALES PARA EL DESARROLLO DE LA PYME MARROQUÍ (2004-2013)

El Programa de Apoyo a los Centros Tecnológicos Industriales (CTI) para el Desarrollo de la Pequeña y Mediana Empresa Marroquí, 2004-2013, fue formulado en dos fases, con un presupuesto total de 1.744.000 euros. Su objetivo era desarrollar y fortalecer los CTI marroquíes para que, a través de la mejora de los servicios que ofrecen a las pymes, éstas aumentaran su competitividad.

El objetivo de esta evaluación final, gestionada conjuntamente por la División de Evaluación de la SGCID y la FIIAPP, ha sido analizar los resultados alcanzados con el programa y valorar en qué medida su diseño y su modelo de gestión han influido en el alcance de los mismos.

Además de alimentar la toma de decisiones para una posible continuidad del programa, se esperaba que la evaluación aportase elementos para futuras iniciativas similares en el ámbito de la cooperación económica y empresarial.



Para
**SABER
MÁS**

- [Informe completo](#)
- [Informe sintético](#)

CONCLUSIONES PRINCIPALES

1 Pese a su denominación y objetivo declarado, el diseño del programa ha estado orientado al fortalecimiento de los CTI, pero no al desarrollo de las pymes

El diseño ha sido adecuado en cuanto al objetivo de fortalecer los Centros Tecnológicos Industriales (CTI) marroquíes a través de su capacitación, equipamiento y de su hermanamiento con pares españoles para el intercambio de conocimientos. Sin embargo, no se tuvo en cuenta el ciclo de vida habitual de un CTI, según el cual los centros necesitan alcanzar la fase de madurez para ofrecer servicios a las pymes. Durante la ejecución del programa los CTI se encontraban en etapas tempranas de desarrollo, siendo las grandes empresas sus principales clientes. No se previeron medidas específicas para facilitar el acceso de las pymes a sus servicios.

2 El programa se ha alineado con las estrategias marroquíes, siendo algo menor el grado de coherencia con los documentos estratégicos de la Cooperación Española

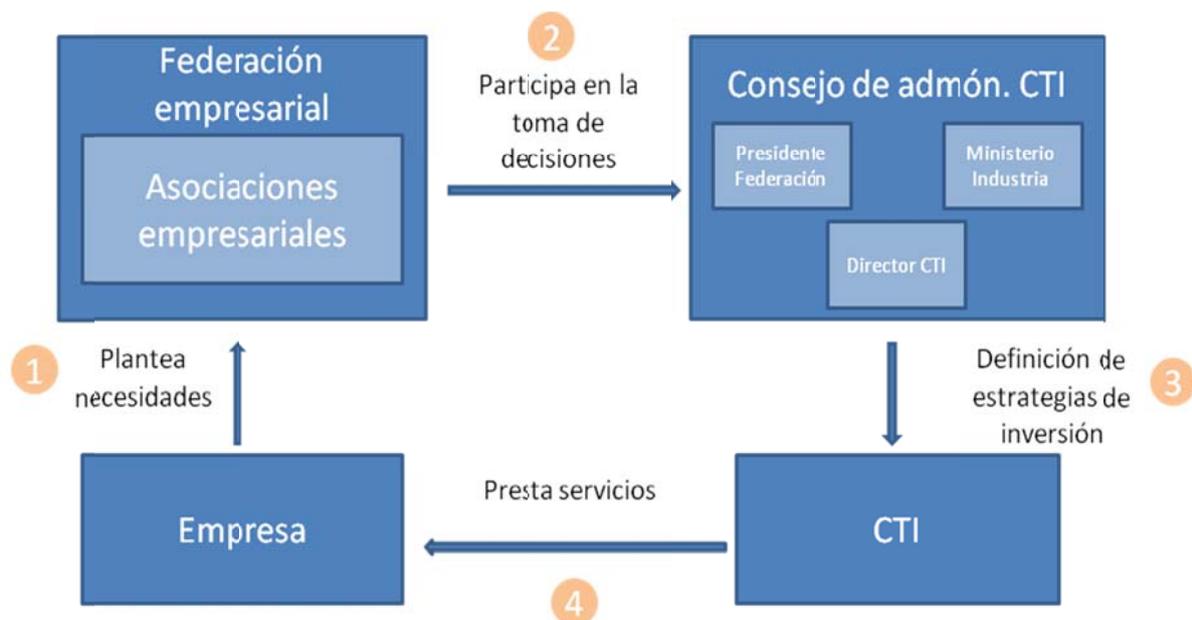
El Plan de Desarrollo de la Economía de Marruecos concibe a los CTI como un instrumento para adaptar la economía marroquí a la apertura al comercio internacional. La estrategia marroquí plantea la necesidad de mejorar la competitividad de las empresas, en especial de las pymes, a través de planes de crecimiento. Además, los sectores priorizados son aquellos en los que trabajan los CTI.

A pesar de que el programa responde a los sectores prioritarios del II y el III Plan Director y a varias líneas de acción del Plan de Actuación Sectorial de Crecimiento Económico para la Reducción de la Pobreza y del Documento de Estrategia País (DEP) para Marruecos 2005-2008, los ámbitos en los que trabajan los CTI apoyados no coinciden con los especificados en el DEP, salvo en los sectores de cuero y textil.

3 El programa es complementario de iniciativas de apoyo a los CTI marroquíes de otros donantes, pero no han existido espacios de coordinación con ellos

El programa complementa el apoyo ofrecido por la UE y la cooperación francesa para la creación y puesta en marcha de los CTI. Sin embargo, aunque el Ministerio de Industria marroquí ha sido el interlocutor en todos los casos, no ha habido armonización formal con dichos donantes.

Funcionamiento de los centros tecnológicos industriales marroquíes



Fuente: Ecorys

4 El aprovechamiento de los aprendizajes de otras experiencias similares de la Cooperación Española podría haber sido mayor

Aunque la documentación remitida por la OTC de Túnez, donde la AECID había apoyado también un programa dirigido a CTI, fue útil para el programa, no han existido espacios para profundizar en el intercambio de experiencias y conocimientos.

5 La figura del coordinador ha sido clave, pero su abordaje ha sido más débil en la segunda fase

En la primera fase se planificó la figura de un coordinador, la cual fue fundamental para garantizar el correcto funcionamiento de las actividades. Sin embargo, en la segunda etapa no se presupuestó dicha figura, asumiendo sus funciones un responsable de proyectos de la OTC que debía compatibilizarlas con otras tareas.

6 El papel de la ANPME ha sido puramente administrativo

La Agencia Nacional para la Promoción de la Pequeña y Mediana Empresa (ANPME) podría haber desempeñado un rol más activo en relación con los objetivos del programa, dado su papel clave en Marruecos como nexo de unión con el tejido empresarial. Sin embargo, su rol ha sido meramente formal, como receptora de las subvenciones junto al Ministerio de Industria.

7 Los recursos asignados se han correspondido con las necesidades expresadas por los CTI, aunque la capacidad de absorción de cada centro ha sido desigual

La dotación de recursos se ha correspondido con las necesidades formativas y de equipamiento manifestadas por cada centro, pero no hubo un análisis contrastado de dichas necesidades, que habría permitido ajustarse mejor a las características, el grado de desarrollo y las capacidades reales de absorción de cada CTI. Los centros españoles o expertos externos podrían haber participado en dicho análisis.

8 La selección de los homólogos españoles así como la capacitación ofrecida han sido adecuados a las necesidades de los CTI marroquíes y se han establecido vínculos de colaboración más allá del programa

Los CTI españoles elegidos para realizar las actividades de capacitación se han correspondido en general con las características y necesidades de los centros marroquíes.

El papel de los CTI españoles ha consistido en formar a sus homólogos marroquíes en aspectos técnicos, operativos y de gestión, así como en actividades de marketing y en asistencia técnica dirigida a la certificación de los laboratorios y a la prestación de servicios a empresas.

Se han establecido vínculos de colaboración más allá del programa entre cuatro CTI marroquíes y sus homólogos españoles, que se han materializado en proyectos conjuntos y en la búsqueda de fuentes de financiación.

9 Los planes de formación han sido adecuados a las necesidades de los CTI, si bien la sostenibilidad de los aprendizajes es desigual

En el diseño de los planes de formación no se previó la rotación de personal y por, tanto, no se establecieron estrategias que garantizaran la sostenibilidad institucional de los aprendizajes adquiridos. De los siete CTI de los que se pudo obtener información al respecto, tan sólo dos no han tenido problemas de transferencia de conocimiento, bien porque no ha habido rotación de personal o porque se establecieron mecanismos de transferencia.

10 Algo más de la mitad de los CTI apoyados han adquirido capacidades suficientes para desarrollar actividades de control, análisis y test de productos conforme a las normas internacionales

De los nueve CTI apoyados por el programa, se considera que en cinco (CETEMCO, CERIMME, CETIEV, CMTC, CTIBA) la capacidad para realizar estas actividades es medio-alta y cuentan con el equipamiento necesario; en uno (CTPC) la capacidad es medio-baja puesto que, aunque cuenta con el equipamiento pertinente, su capacidad para realizar ensayos es débil; en los tres últimos se considera nula (dos de ellos están cerrados –CETIA, CSC– y uno tiene el laboratorio sin utilizar puesto que los equipos están obsoletos).

11 El programa ha contribuido a la creación de una red de CTI (RECTIM) y a la elaboración de planes de negocio

El programa financió un estudio que planteó la necesidad de crear una red de centros y señaló las características que debería cumplir. Esta red (RECTIM, Réseau des Centres Techniques Industriels au Maroc) tiene como finalidad crear sinergias entre los centros, dar a conocer los mismos a las empresas de su sector y mejorar la gestión de tareas comunes con el fin de mejorar su rentabilidad y competitividad.

Aunque la creación de RECTIM es temprana para analizar sus resultados, ya se han producido algunos intercambios de servicios o trabajos entre centros con actividades complementarias e intercambio de prestaciones.

12 El programa no ha contribuido a reforzar el sistema de innovación e investigación marroquí

Aunque un CTI puede aportar al sistema nacional de I+D+i a través de los servicios prestados a las empresas, los CTI marroquíes se encuentran todavía en una etapa muy temprana de su ciclo de vida, por lo que aún no han consolidado suficientemente sus capacidades de investigación. La RECTIM prevé que se establezca un comité científico con responsables de I+D+i de cada CTI.

13 Salvo ciertos aspectos ambientales, las prioridades transversales han estado ausentes a lo largo del programa

El programa ha carecido de un diagnóstico específico de los enfoques transversales –medioambiente, género, diversidad cultural y derechos humanos – que permitiese el diseño de actuaciones específicas y la asignación de recursos, lo cual ha condicionado la casi inexistencia de resultados en este ámbito. El enfoque de sostenibilidad ambiental es el único que ha contado con cierta aplicación. Durante el programa se realizaron formaciones y asistencias técnicas en materia medioambiental tanto a los CTI como a la industria. Por medio de la capacitación en normas de calidad y medioambiente se espera que los CTI trasladen estándares medioambientales a través de sus certificaciones a empresas.



14 Dos tercios de los CTI apoyados por el programa son viables financieramente

A través del aprendizaje y los equipos adquiridos, los CTI pueden ofrecer nuevos servicios a las empresas por los que obtienen ingresos, contribuyendo así a su financiación. De los nueve CTI apoyados, seis son viables financieramente, uno presenta problemas de viabilidad y dos están cerrados.

Además, en el marco del programa, se diseñaron planes de negocio para los CTI que sirvieron de base para la firma de los llamados “contratos de programas” entre cada CTI y el Ministerio de Industria marroquí, por los que se integra a los CTI en el marco de la política industrial de Marruecos y se establece una estrategia a medio plazo. En esta estrategia, el Ministerio de Industria se compromete a financiar las inversiones de los CTI con apoyo de la UE y se establece como parte de los objetivos el apoyo a un determinado número de pymes.

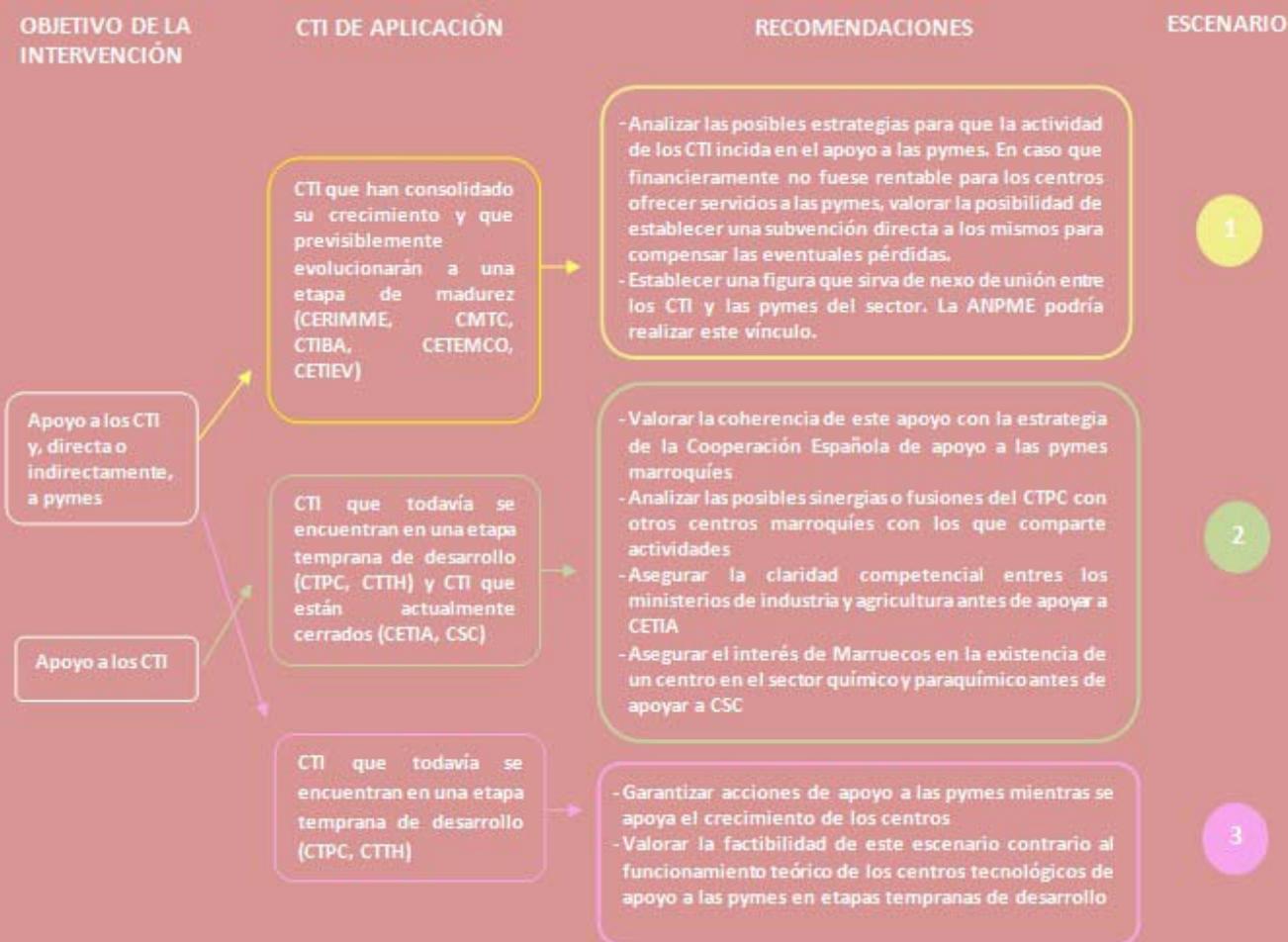
15 No se han observado efectos del programa en la modernización y el desarrollo de las pymes

Los resultados del programa no han llegado a las pymes debido al incipiente grado de desarrollo de los CTI y al propio diseño de la intervención.

SE RECOMIENDA

→ Recomendaciones estratégicas

En función de los objetivos de un nuevo apoyo y de los CTI con los que se trabajara, habría tres escenarios posibles:



→ Recomendaciones operativas

- Incorporar en la fase de diseño un diagnóstico profundo de las necesidades del sector empresarial y de los centros, así como un análisis del grado de desarrollo de cada CTI
- Establecer mecanismos de coordinación entre intervenciones similares de la Cooperación Española que permita retroalimentar los aprendizajes de las distintas acciones para una mayor eficacia
- Establecer una estrategia de gestión del conocimiento para asegurar la sostenibilidad de los aprendizajes
- Incorporar en los planes de formativos la realización de diagnósticos de las industrias en las que operan los CTI con el objetivo de que estos puedan ofrecer servicios más acordes a las necesidades de las empresas e incrementar el número de clientes
- Valorar la inclusión de la red RECTIM como actor relevante en la canalización de información y como validador de las necesidades de los CTI
- Valorar que la gestión de los fondos destinados a material se realice a través del FACET, Fonds d'Appui Aux Centres Techniques, para asegurar la complementariedad del equipamiento adquirido y que la compra se realiza de acuerdo a los objetivos de la política industrial marroquí