



RESPUESTA DE GESTIÓN

Evaluación Programa de Apoyo a los Centros Tecnológicos Industriales (CTI) para el Desarrollo de la PYME marroquí (2004-2013)

Fecha de cumplimentación: 24 de enero de 2017

Responsable de la respuesta: *Departamento de Cooperación con Mundo Árabe y Asia / Departamento de Cooperación Sectorial. AECID.*

I. Introducción

El objetivo de la evaluación de este programa de la Cooperación Española era analizar en qué medida la CE ha contribuido a la mejora de las capacidades técnicas de los CTI y la forma en que esa mejora de capacidades ha podido tener incidencias sobre las PYMES y sobre las políticas públicas específicas del sector económico e industrial en Marruecos. En particular se trataba de analizar en qué medida el programa había contribuido a alcanzar los objetivos preestablecidos, valorar el diseño la intervención para alcanzar dichos objetivos y aportar información sobre la continuidad de la CE en este ámbito de actuación. La evaluación se valora positivamente, si bien resulta incompleta en aspectos importantes del Programa y en muchas ocasiones adopta un estilo más puramente descriptivo que valorativo. Su realización ha enfrentado algunas dificultades en relación con elementos clave. Sorprenden estas dificultades en un entorno de cooperación y de evaluación. En algunas ocasiones, la lectura del texto puede inducir la sensación de un apoyo institucional insuficiente, en principio por la parte marroquí, a la labor del equipo evaluador. De parte de OTC, siempre que se ha requerido, se ha apoyado el equipo evaluador en todo lo posible.

En relación con las **dificultades que menciona el propio Informe de Evaluación** (págs. 26 a 28), las más importantes y llamativas serían:

- I. La entidad **contraparte marroquí en el Programa**, a la que la Agencia concedió las dos subvenciones para su financiación (importe total: 1.744.000 Euros): Agencia Nacional para la Pequeña y Mediana Empresa (**ANPME**) e integrante del Comité de Seguimiento, ni tan siquiera fue entrevistada. Al parecer, **el Ministerio de Industria, de quien depende, valoró como no pertinente esa entrevista.**
- II. **La consultora marroquí** (identificada como informante clave) que, junto con la Red de Institutos Tecnológicos de la Comunitat Valenciana (REDIT), fue contratada con cargo al Programa para la realización de un estudio para el desarrollo de planes de negocio de los CTI marroquíes, **tampoco pudo ser entrevistada.** Además, el equipo evaluador sólo pudo **acceder de forma muy limitada a los informes realizados** por la consultora marroquí y **a los contrats-programmes** (previsión de inversiones, análisis de sostenibilidad, etc. para el período 2013-2017), firmados entre el Ministerio de Industria y los CTI marroquíes. **Para este segundo punto, la OTC**

de Marruecos está en desacuerdo, los informes fueron transmitidos convenientemente al equipo evaluador en función de lo que solicitaron.

Además de estas y otras dificultades de menor calado, el Informe de Evaluación **no ha podido adoptar una óptica de actuación global del Gobierno de Marruecos en relación con el apoyo a los CTI.** Desde el año 2000, la **Unión Europea** (86 millones de Euros), de manera principal, y otros donantes (**Francia**), dedicaron una importante financiación, complementando la propia del **Gobierno de Marruecos** (32,8 millones de Euros), para el desarrollo de los CTI. **Siendo complementario el Programa con las actuaciones de los otros donantes, no ha habido armonización formal con los mismos.**

Por último, señalar que el Equipo evaluador **no parece haber aprovechado de manera suficiente la experiencia de los CTI españoles participantes en el Programa.**

En cualquier caso, **la Evaluación puede resultar útil** caso de que **la continuidad del Programa** fuera demandada por Marruecos y su Ministerio de Industria, Comercio y Nuevas Tecnologías y la AECID decidiera aprobarla. Entenderíamos adecuada esta decisión, siempre y cuando se **establecieran y acordaran unos requisitos previos entre las dos partes.**

2. Comentarios sobre los hallazgos y las conclusiones

La evaluación contextualiza claramente el programa y en particular los centros tecnológicos y su entorno. Se ha realizado un análisis exhaustivo y certero sobre los mecanismos de ejecución del proyecto y existe un grado de análisis pertinente sobre el funcionamiento de los CTI y su ámbito de actuación. Se trasladan esquemas de actuación clarividentes.

Las conclusiones son pertinentes en algunos casos, en particular aquellas relativas a las referencias sobre el bajo grado de transversalización de algunos aspectos clave como los aspectos ambientales y género. También se ha hecho hincapié de forma pertinente sobre la necesidad de dotar este tipo de actuaciones de una mayor coordinación con los demás donantes, en este caso con la DUE, pese a que en la realidad el Ministerio de Industria asumía la coordinación del programa con un alto grado de apropiación, y de establecer sinergias con actuaciones similares en el contexto regional de mundo árabe

Se traslada de forma positiva la idoneidad del planteamiento de capacitación de los CTI marroquíes a través del hermanamiento con CTI análogos españoles. También se suscita de forma acertada la existencia de distintas velocidades de absorción de los distintos Centros como un elemento a tener en cuenta para adoptar mecanismos de apoyo individualizados en función de cada contexto.

Se considera que algunas de las conclusiones no son relevantes o se deberían haber profundizado en mayor medida con un análisis más exhaustivo como se señaló desde OTC durante el proceso de evaluación. En particular la conclusión I induce a un error conceptual: el proyecto está centrado en el fortalecimiento de los CTI y se trata de analizar si los CTI sí responden en mayor medida tras el proyecto y los fondos de la UE al fortalecimiento del sector productivo industrial. No tiene sentido que se ponga en cuestión el diseño, es decir, la clave era averiguar si el instrumento era válido y había que seguir apostando en él.

También el papel técnico limitado de la ANPME en la ejecución del programa aparece como un freno al alcance de resultados. No hay que olvidar en ese sentido que la ANPME depende del Ministerio de Industria y es el propio Ministerio de Industria que ha considerado que el papel de la ANPME en el proyecto debía ser puramente administrativo porque el propio Ministerio a través de su SG asumía el seguimiento técnico de los CTI. Es una decisión marroco-marroquí.

Si realmente esto supusiera un freno, habría que haber estudiado en qué medida la ANPME por sí sola habría podido alcanzar el fortalecimiento de los CTI marroquíes.

Otras de las conclusiones planteadas son acertadas pero quizás se sustentan en un análisis superficial. No tenemos constancia de que los CTI hayan contribuido o no a la modernización y el desarrollo de las PYMES, esta es una de las conclusiones para la que no tenemos base argumental. Pero sí se considera, como señala el equipo evaluador, que la intervención debería estar más enfocada hacia el apoyo a las PYMES.

3. Respuesta a las recomendaciones

Se analizan en primer lugar **las recomendaciones estratégicas**.

Los tres escenarios planteados parecen razonables y pertinentes. La distinción que se establece entre el estado de desarrollo de los centros actualmente y las posibles intervenciones tienen sentido. Pese a ello, el propio Ministerio de Industria apoyará a priori una intervención de continuidad que beneficie al conjunto de los CTI. En ese caso, como bien señala la evaluación, habrá que establecer distintos enfoques de actuación.

Recomendaciones estratégicas	Grado de aceptación	Respuestas
R.1 y R.2	<i>Aceptadas</i>	<i>Se acepta la recomendación 1 aunque en el apartado de coordinación se considera necesario realizar un diagnóstico previo sobre la tutela de los CTI, el papel de las federaciones profesionales, Ministerio de Industria y la ANPME dependiente del propio Ministerio. Parece importante también poner en relieve el posible papel de la Red de Centros, RECTIM, desde el punto de vista estratégico. También para el segundo escenario planteado, el caso del Centro de Servicios de la Química merece un diagnóstico más profundo. Si se prevé la instalación de un laboratorio cambia la naturaleza del centro, esta es una consideración a tener en cuenta.</i>
R3.	<i>Parcialmente aceptada</i>	<i>Es razonable el planteamiento pero parece poco viable una intervención que sólo afecte a dos centros.</i>

Se analizan en segundo lugar **las recomendaciones operativas**.

Son acertadas y pertinentes. Algunas de las consideraciones operativas expuestas ya se tuvieron en cuenta durante la ejecución del programa sin alcanzar solución a las mismas. Debe existir un compromiso de todas las partes de alinearse con los objetivos perseguidos. La realidad es más compleja. Se echa en falta una valoración sobre la complejidad de poner en marcha dichas recomendaciones.

Recomendaciones	Grado de aceptación	Respuestas
R.1, R.2 y R.4	<i>Aceptadas</i>	
R3.	<i>Parcialmente aceptada</i>	<i>Los puntos de esta recomendación son razonables. Se han tenido en cuenta con anterioridad sin alcanzar solución. La aplicación no parece viable al 100%.</i>

4. Requisitos para la continuidad del Programa.

- I. Revisión y actualización del diseño Programa. Principalmente en dos apartados:
 - 1) El Programa debería concentrarse en el apoyo a los CTI. No quiere esto decir que se olvide de las PYME, pero la actuación directa sobre ellas ha de ser responsabilidad de la parte marroquí. La cooperación Española se dirigiría al ámbito de las políticas públicas de Marruecos en relación con el desarrollo de las PYME y al reforzamiento de los CTI como proveedores de los servicios y conocimientos que precisan las PYME (incremento de productividad, calidad, certificación, tecnología, innovación, transporte, etc.- que facilitan los CTI). ¿Instrumentos de financiación?
 - 2) Mayor acento en las necesidades de la PYME para poder abordar o incrementar su actividad exportadora.
- II. Diagnósticos: El Informe señala la inexistencia de diagnósticos sobre varios aspectos cruciales. Deberían ser abordados por la parte marroquí.
- III. Responsable de Programa. Desde la fase de diseño.
- IV. Coordinación previa con donantes. Principalmente con la Unión Europea.
- V. Acuerdo de colaboración con la parte marroquí. Con compromisos y obligaciones explícitas e instrumentos formales de seguimiento y adopción de acuerdos entre las dos partes.