



**TOGETHER**  
*for a sustainable future*

## OCCASION

This publication has been made available to the public on the occasion of the 50<sup>th</sup> anniversary of the United Nations Industrial Development Organisation.



**TOGETHER**  
*for a sustainable future*

## DISCLAIMER

This document has been produced without formal United Nations editing. The designations employed and the presentation of the material in this document do not imply the expression of any opinion whatsoever on the part of the Secretariat of the United Nations Industrial Development Organization (UNIDO) concerning the legal status of any country, territory, city or area or of its authorities, or concerning the delimitation of its frontiers or boundaries, or its economic system or degree of development. Designations such as “developed”, “industrialized” and “developing” are intended for statistical convenience and do not necessarily express a judgment about the stage reached by a particular country or area in the development process. Mention of firm names or commercial products does not constitute an endorsement by UNIDO.

## FAIR USE POLICY

Any part of this publication may be quoted and referenced for educational and research purposes without additional permission from UNIDO. However, those who make use of quoting and referencing this publication are requested to follow the Fair Use Policy of giving due credit to UNIDO.

## CONTACT

Please contact [publications@unido.org](mailto:publications@unido.org) for further information concerning UNIDO publications.

For more information about UNIDO, please visit us at [www.unido.org](http://www.unido.org)

Evaluación Independiente

# MÉXICO

Servicio de la ONUDI en México para la promoción de la inversión industrial y tecnología. Oficina para la promoción de la inversión y la tecnología (OPIT)

US/GLO/05/001



ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS  
PARA EL DESARROLLO INDUSTRIAL



# Evaluación Independiente

## México

Servicio de la ONUDI en México para la promoción de la inversión industrial y tecnología. Oficina para la promoción de la inversión y la tecnología (OPIT)

US/GLO/05/001



ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO INDUSTRIAL  
Viena, 2011

Distr. GENERAL

ODG/EVA/R.35  
Marzo 2011

Original: ESPAÑOL

Las designaciones empleadas y la presentación del material en este documento no implican la expresión de cualquier opinión por parte de la Secretaría de la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI) acerca del estado legal de cualquier territorio, ciudad o área o de sus autoridades, o acerca de la delimitación de sus fronteras y límites.

La mención de nombres de compañías y de productos comerciales no implica el endoso de la ONUDI.

Las opiniones del equipo de evaluación no reflejan necesariamente las opiniones del Gobierno de México o de la ONUDI.

El presente documento no ha pasado por los servicios de edición de la Secretaría de la ONUDI.

### **Agradecimientos**

La misión de evaluación aprovecha esta oportunidad para agradecer al Gobierno Mexicano, a las instituciones Mexicanas involucradas en el programa, al personal de la ONUDI y a todas las personas entrevistadas por su cooperación durante la fase preparatoria y las dos semanas de trabajo en el País.

### **Notas explicativas**

Las unidades de medida utilizadas en este informe se refieren al Sistema Internacional de Unidades (SI). En el informe, la palabra dólar o la sigla \$ o USD se refiere siempre al dólar de los EE.UU. La moneda utilizada en México es el Peso Mexicano.

# Tabla de contenidos

Lista de abreviaturas	v
Glosario de términos de evaluación	vi
Resumen ejecutivo	viii
Executive summary	xvi
1. Introducción	1
1.1 Resumen del proyecto	1
1.2 Propósito, metodología y limitaciones de la evaluación	2
1.3 Composición y programa de la misión de evaluación	2
2. Contexto del país y del proyecto	3
3. Planificación y diseño del proyecto	13
4. Evaluación	17
4.1 Pertinencia	17
4.2 Eficiencia	20
4.3 Efectividad e impacto	27
4.4 Sostenibilidad	41
4.5 Resumen: Fortalezas y debilidades del proyecto	42
5. Conclusiones referentes a una posible siguiente fase del proyecto	45
6. Recomendaciones	47
7. Enseñanzas aprendidas	50
<i>Anexos:</i>	
Anexo 1: Términos de referencia de la evaluación	51
Anexo 2: Lista de personas entrevistadas	63
Anexo 3: Marco lógico según documento de proyecto	65
Anexo 4: Modelo de encuesta a los empresarios	69

## Lista de abreviaturas

<b>SIGLA</b>	<b>SIGNIFICADO</b>
CIT-SINALOA	Center for Investment and Trade de Sinaloa
COMFAR	Computer Model for Feasibility Analysis and Reporting
CONACYT	Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología
MIPYME	Micro, pequeñas y medianas empresas
OPIT	Oficina para la Promoción de la Inversión y la Tecnología
ONUFI	Organización de Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial
PYME	Pequeñas y Medianas Empresas
SE	Secretaría de Economía
SEDECOS	Secretarías de Desarrollo Económico (de los Estados)
SPyMEs	Subsecretaría para las Pequeñas y Medianas Empresas

## Glosario de términos de evaluación

<b>Termino</b>	<b>Definición</b>
<i>Pertinencia*</i>	<i>La medida en que los objetivos de un programa son congruentes con los requisitos de los beneficiarios, las necesidades del país y sus prioridades globales y las políticas de los asociados y donantes. En retrospectiva, la pertinencia también se refiere a si el diseño del programa sigue siendo adecuado.</i>
<i>Apropiación local</i>	<i>Apropiación local se define como la medida en que una intervención para el desarrollo, normalmente financiada y ejecutada del exterior, es considerada como propiedad del país receptor y está bien integrada en su infraestructura institucional. La propiedad es un factor fundamental, pero no exclusivo, para asegurar la sostenibilidad de una intervención.</i>
<i>Eficiencia*</i>	<i>La medida en que se obtuvieron los efectos deseados con el mínimo posible de recursos (fondos, habilidad técnica, tiempo, costo administrativo)</i>
<i>Resultados</i>	<i>Producto (output) y efecto directo (outcome) de una intervención para el desarrollo.</i>
<i>Eficacia*</i>	<i>Medida en la que se alcanzan los objetivos de la acción de desarrollo, o están por ser alcanzados, habida cuenta de su importancia relativa</i>
<i>Impacto*</i>	<i>Efectos de largo plazo positivos y negativos, primarios y secundarios, producidos directa o indirectamente por una intervención para el desarrollo, intencionalmente o no.</i>
<i>Impacto en el desarrollo institucional*</i>	<i>Medida en que una intervención mejora o debilita la capacidad de un país o región de hacer uso más eficiente, equitativo y sostenible de sus recursos humanos, financieros y naturales, por ejemplo, a través de: (a) mecanismos institucionales mejor definidos, más estables, transparentes y aplicados de manera eficaz y previsible y/o (b) mejor ajuste de la misión y la capacidad de una organización con su mandato, que se deriva de estos mecanismos institucionales. Estos impactos pueden incluir los efectos intencionales o no intencionales de una acción.</i>
<i>Sostenibilidad*</i>	<i>La continuación de los beneficios del programa después de su conclusión. La sostenibilidad depende directamente del grado de propiedad nacional del programa. Está también relacionada con la estabilidad de las contrapartes, especialmente instituciones, a través de las cuales se proporcionó la asistencia.</i>

<i>Conclusiones*</i>	<i>Las conclusiones señalan los factores de éxito y fracaso de la intervención evaluada, prestando atención especial a los resultados y repercusiones intencionales o no y, de manera más general, a otras fortalezas y debilidades. Una conclusión se apoya en los datos recopilados y en los análisis realizados mediante una cadena transparente de enunciados.</i>
<i>Recomendaciones*</i>	<i>Propuestas que tienen por objeto mejorar la eficacia, la calidad o la eficiencia de una intervención para el desarrollo, rediseñar los objetivos y/o reasignar los recursos. Las recomendaciones deberán estar vinculadas a las conclusiones.</i>
<i>Enseñanzas aprendidas*</i>	<i>Generalizaciones basadas en las experiencias de evaluación que se aplican a situaciones más amplias. Las enseñanzas destacan los puntos fuertes y débiles en la preparación y implementación del programa que afectan al desempeño, los resultados y el impacto. Se destinan principalmente a la agencia de ejecución, en este caso la ONUDI.</i>

\* Definiciones del “Glosario de los Principales Términos sobre Evaluación y Gestión basada en Resultados”, Comité de Asistencia para el Desarrollo, OCDE 2002

# Resumen ejecutivo

## El proyecto

El proyecto “*Servicio de la ONUDI en México para la promoción de la Inversión Industrial y la Tecnología. Oficina para la promoción de la Inversión y la Tecnología (OPIT)*” tiene como objetivo el apoyar al Gobierno de México a reducir la pobreza mediante la generación de empleos en nuevas capacidades productivas y/o mediante el mejoramiento de las empresas industriales existentes. El proyecto definió tres objetivos específicos, a saber: i) ampliar la cooperación entre las industrias mexicanas y socios extranjeros a través de la Red de OPITs de la ONUDI, ii) facilitar la entrada de capital extranjero y la tecnología a México y iii) contribuir a los flujos de inversión y tecnología de México a otros países en desarrollo.

El plazo original del proyecto fue de tres años sin embargo se ejecutó en un periodo de cinco años. El presupuesto de US\$ 1,248,786 se ejecutó en su mayor parte con un monto restante de US\$ 111,337.

El propósito de esta evaluación independiente es facilitar al Gobierno Mexicano y a la ONUDI el análisis del proyecto en cuanto a los resultados alcanzados, la eficiencia en la implementación, la eficacia de la labor realizada así como la sostenibilidad de las acciones ejecutadas. La evaluación contribuye a brindar recomendaciones para el futuro del proyecto y establecer enseñanzas a ser utilizadas en otros países y proyectos.

## Juicio sumario de la evaluación

Las fortalezas del proyecto se centran en su pertinencia con respecto al deseo de México de convertirse en una economía de mercado abierta y el desarrollo de una plataforma para la generación de alianzas y fortalecimiento de capacidades en evaluación de proyectos y promoción de inversiones.

Las debilidades giran alrededor de tres aspectos. El primero se refiere a la falta de ajuste del proyecto a las prioridades del actual Gobierno lo cual limita la apropiación de las acciones. El segundo se relaciona con la falta de definición de prioridades respecto a sectores y mercados meta, así como, la ausencia de criterios de selección de los proyectos afectando la probabilidad de éxito de los mismos. El tercer aspecto atañe la débil sinergia de la red de OPITs y el enfoque administrativo que asume la coordinación de la red en la Sede.

## Fortalezas

- El diseño de la OPIT es consistente con la política de México de aumentar su presencia internacional y aumentar la competitividad de las empresas mexicanas por medio de la generación de flujos de inversión y tecnología.
- La OPIT es coherente con los objetivos de atracción de inversiones y apoyo a las pequeñas y medianas empresas de la Secretaría de Economía del Gobierno Federal y de las Secretarías de Desarrollo Económico de los Estados.
- La OPIT logra una sinergia positiva con la oficina Regional de la ONUDI que permite enriquecer la gama de servicios que prestan en beneficio del desarrollo de México.
- La gestión local del proyecto es adecuada. La OPIT se logra insertar en el tejido institucional federal y estatal y sus acciones se visibilizan en foros adecuados a nivel nacional. Desde el punto de vista administrativo existe orden y control de las acciones realizadas.
- La calidad del recurso humano es muy buena; el personal muestra un gran compromiso con los objetivos del proyecto y orientación al logro.
- Los beneficiarios del proyecto consideran los servicios prestados por la OPIT muy satisfactorios y adecuados para las PYMES.
- La OPIT-México crea una plataforma para la generación de alianzas de negocios, la cual se sustenta en una dinámica de trabajo con las Secretarías de Desarrollo Económico de los Estados y el CIT-Sinaloa; la generación de encuentros de negocios con empresas europeas y la facilitación de ferias internacionales.
- La OPIT-México contribuye a posicionar a nivel internacional y nacional las oportunidades de inversión en el sector industrial mexicano.
- La OPIT-México concreta dos Programas de Delegados con el CIT-Sinaloa en el año 2009 y 2010 los cuales generan productos específicos con respecto al fortalecimiento de capacidades profesionales e institucionales, la identificación de oportunidades de negocio, la apertura a opciones de transferencia de tecnología y la visibilidad internacional de Sinaloa y sus empresarios.
- La formación recibida en COMFAR por parte de las Secretarías de Desarrollo Económico ha tenido un impacto positivo. El software satisface la necesidad de las SEDECOs de evaluar proyectos antes de ser presentados a los fondos de co-financiamiento (Gobierno Federal y Estatal) y su uso se mantiene en la mitad de las SEDECOs que participaron en capacitaciones.
- La OPIT-México logra resultados complementarios con respecto al desarrollo de Consorcios de Exportación. Facilita la alianza de la ONUDI con la Cámara de Comercio Italiana en México para impartir programas de

formación en consorcios de exportación, así como, la formación de un ejecutivo de ProMéxico en el instituto de Turín.

## **Debilidades**

- El diseño conceptual del proyecto limita su eficiencia y eficacia debido a que:
  - No visibiliza claramente el apoyo en la generación de alianzas empresariales y la creación de capacidades institucionales.
  - No conduce a la definición de prioridades en términos de mercados, tecnologías y/o sectores según las potencialidades de México.
  - No utiliza la metodología de marco lógico y/o gestión basada en resultados por lo cual no define metas cuantificables de los productos esperados y no asegura la lógica de efectos entre actividades y resultados.
- La pertinencia de la OPIT-México para el actual Gobierno es moderada. El proyecto no se diseña bajo las prioridades de esa administración; no se logra establecer un lazo institucional con ProMéxico, y la OPIT no contribuye de manera significativa a fortalecer la presencia de México con sus vecinos (Centroamérica y El Caribe).
- El proyecto tiene pertinencia moderada para la ONUDI ya que prioriza la generación de flujos de inversión hacia México perdiendo el potencial de la promoción de la inversión y la tecnología fuera de México y en particular en sus países vecinos.
- El valor agregado por la sede de ONUDI en Viena es mínimo, siendo limitado a servicios administrativos. La oficina materializa el mandato de la ONUDI de promover la inversión y la tecnología, sin embargo, el débil apoyo recibido desde Viena es consecuencia de políticas no claras de la ONUDI sobre su rol con respecto a la red de OPITs y en particular con la oficina en México. Si bien es cierto, la ONUDI inicia un proceso de revisión de estas políticas, el proceso es tardío con respecto al plazo de ejecución de la OPIT.
- El sistema de monitoreo y evaluación del proyecto es débil.
  - La planificación anual del proyecto no se realiza de forma tripartita (OPIT, SPYME, Coordinación Viena) y no se brinda retroalimentación sobre los planes anuales e informes de avance. Esta situación limita la acertividad del proyecto en cuanto a su pertinencia, eficiencia y eficacia.
  - El monitoreo se enfoca prioritariamente en las tareas y no en los resultados perdiéndose la visión global del proyecto.
- La sinergia entre la OPIT-México y la Red de OPITs es baja. La relación se concentró con las oficinas ubicadas en Italia y Francia quienes fueron las únicas en responder de manera oportuna. Esta situación tiene un efecto directo en la eficacia del proyecto ya que disminuye significativamente las opciones de promoción de las inversiones.

- La vinculación de la OPIT-México con la Coordinación en Viena se circunscribe al ámbito administrativo existiendo un escaso apoyo en la gestión estratégica de la Oficina. Esta situación se identifica en la débil orientación brindada en temas como: lanzamiento de la oficina, metodologías de selección y promoción de proyectos, uso de herramientas y programas de la ONUDI, vinculación con las otras oficinas de la Red, entre otros.
- La relación resultados versus inversión se considera de baja a moderada. Se logran productos en creación de capacidades sin embargo, ningún proyecto promovido concluye en un acuerdo de cooperación y por ende, la atracción de inversiones y tecnología no se concreta.
- La OPIT-México no realiza acciones para contribuir en la definición de sectores y mercados prioritarios y tampoco filtra los proyectos en términos de calidad. Adicionalmente, no aborda la oportunidad de generar alianzas en cadenas de valor donde es posible conectar grandes empresas con pequeñas empresas incluyendo productores independientes en el caso del sector agrícola. Esta situación, sumada al hecho de los limitados recursos financieros y humanos del proyecto, incide en la capacidad de lograr alianzas y obtener un impacto en la atracción de inversiones.
- La ausencia de un enfoque hacia la creación de capacidades dentro de la SPYME y al establecimiento de lazos institucionales con la Dirección de Promoción Comercial y ProMéxico delimita la contribución de la OPIT a un espacio de tiempo limitado con escaso impacto a largo plazo.

### **Conclusiones referentes a una Segunda Fase**

La Subsecretaría para la Pequeña y Mediana Empresa-Dirección de Promoción Empresarial autorizó la extensión de la vigencia de la OPIT-México hasta el 31 de marzo del 2011, reiterando la decisión del cierre de proyecto. Esta decisión es consistente con las entrevistas realizadas por el equipo evaluador a la SPYME de las que se concluye que la Subsecretaría no está considerando el financiamiento de una segunda fase de la OPIT-México.

Dado que los términos de referencia de la evaluación solicitan el análisis de una eventual segunda fase, se externa la siguiente conclusión: *Una eventual segunda fase es deseable para concretar los resultados obtenidos y asegurar la sostenibilidad de las acciones.* Sin embargo, ésta debería darse en el marco de los siguientes requisitos:

- Definir prioridades en términos de sectores y mercados donde la ONUDI pueda aportar valor.
- Promover las inversiones en cadenas de valor vinculando pequeñas empresas locales con empresas internacionales.

- Dinamizar la red de OPITs para no limitar las posibilidades de negocio solamente a dos países, así como, la vinculación con la coordinación general en Viena.
- Definir instituciones meta con las cuales se asegure la transferencia de conocimientos y creación de capacidades, siguiendo la experiencia obtenida con el CIT-Sinaloa.
- Establecer lazos institucionales con ProMéxico para maximizar los esfuerzos y aumentar la apropiación del país sobre la oficina.
- Incorporar las recomendaciones que se exponen en el capítulo 6 de este documento, en particular las referentes al diseño y monitoreo.

## **Principales recomendaciones**

### Recomendaciones para la ONUDI

1. La ONUDI debe asignar los recursos necesarios para garantizar una coordinación adecuada desde la sede en Viena con la OPIT. La coordinación debe incluir al menos los siguientes objetivos:
  - 1.1. Brindar formación al staff de la OPIT para acelerar el aprendizaje de la metodología ONUDI en la promoción de inversiones y tecnología.
  - 1.2. Establecer mecanismos de comunicación entre las oficinas de la Red, tales como:
    - 1.2.1. Reunión anual para definir lineamientos estratégicos de las Oficinas:
      - Sectores industriales y cadenas de valor prioritarios para la Red;
      - Programas de la ONUDI a impulsar.
      - Revisión/ajuste metodológico (criterios de calidad de los proyectos).
    - Áreas en las que actuarán en representación de la ONUDI.
    - 1.2.2. Reuniones trimestrales vía webconference con la siguiente agenda:
      - Progreso en el match de los proyectos.
      - Progreso en la ejecución de programa de delegados
    - 1.2.3. Establecer la obligatoriedad de asistencia a las reuniones anuales y trimestrales
  - 1.3. Facilitar lecciones aprendidas de la red de oficinas.
  - 1.4. Asegurar la vinculación con los diferentes programas de la ONUDI, en particular los consorcios de exportación, emprendimientos y energía renovable.

- 1.5. Ofrecer metodologías para categorizar las etapas del ciclo de alianzas, la identificación y selección adecuada de proyectos, la definición de mercados y sectores prioritarios para la atracción de inversiones, entre otros.
2. La ONUDI debe buscar los incentivos y procedimientos necesarios para asegurar la efectiva colaboración entre las oficinas de la Red de OPITs ya que esto incide directamente en el desempeño de las oficinas a nivel individual y sobre todo de aquellas ubicadas en países emergentes.
3. La ONUDI debe asegurar la implementación del sistema de gestión basada en resultados a lo largo del ciclo del proyecto (desde el diseño hasta el cierre del mismo).
4. El apoyo de la OPIT en términos de generación de alianzas, creación de capacidades y generación de políticas debe ser transmitido con mayor claridad por la ONUDI para facilitar que los Gobiernos receptores visualicen el valor agregado de las oficinas.

#### Recomendaciones para la ONUDI, el Gobierno y la OPIT

5. Las oficinas de Promoción de Inversiones y Tecnología deben procurar una estructura de coordinación que asegure la comunicación y el involucramiento del Gobierno y de la ONUDI (Oficina regional y la Sede). La estructura deberá considerar dos niveles de coordinación: la estratégica y la operativa y quedar plasmada en un documento oficial.
  - 5.1. Coordinación estratégica. Responsable de mantener el proyecto relevante para las políticas y prioridades del Gobierno, así como, para los beneficiarios meta. Lo anterior implica la revisión del diseño del proyecto cuando se considere oportuno, la aprobación de presupuestos ordinarios y extraordinarios y los ajustes al proyecto de acuerdo con los resultados del monitoreo y la evaluación. Deberá reunirse al menos una vez al año dejando constancia de los acuerdos de la reunión.  
Integrantes: El jerarca de la Institución Gubernamental contraparte del Gobierno, el Director-Regional de la ONUDI y el Coordinador de la Red de OPIT en la sede en Viena.
  - 5.2. Coordinación operativa. Responsable de la planificación, monitoreo y seguimiento del proyecto. Deberá reunirse trimestralmente, documentando la retroalimentación y ajustes sobre la planificación y seguimiento del proyecto.  
Integrada por la Directora de la OPIT, la Coordinación en la Sede en Viena y la persona designada por el Gobierno.

6. El sistema de monitoreo y evaluación del proyecto debe apegarse a la estructura de marco lógico considerando tanto las actividades realizadas como los resultados e impacto esperado.
7. Reconociendo que la mayoría de los países cuentan con instituciones gubernamentales fuertes para la atracción de inversiones y que los recursos de la OPIT son limitados, es necesario que estas oficinas se enfoquen en la generación de flujo de inversiones para el desarrollo industrial y la transferencia tecnológica en campos donde pueden ofrecer un valor agregado. Lo anterior requiere al menos:
  - 7.1. La definición de mercados y sectores en los cuales la ONUDI tiene alta competencia técnica.
  - 7.2. Prestar mayor atención a la calidad de los proyectos que a la cantidad a promover.
  - 7.3. Establecer lazos institucionales con las organizaciones dedicadas a la promoción de las inversiones y exportaciones de los países anfitriones.
8. Se recomienda realizar ajustes a los objetivos y acciones de la OPIT para que satisfagan las prioridades del Gobierno, así como, la creación de los lazos institucionales con ProMéxico.
9. Se recomienda explotar la capacidad de México de generar flujos de inversión y tecnología hacia países con menor nivel de desarrollo en Centroamérica y El Caribe.

### **Principales lecciones aprendidas**

1. ONUDI debe asegurar el uso de la gestión basada en resultados de manera consistente en todos sus proyectos y visualizar esta gestión como un valor agregado para los Gobiernos. Esta acción le permitirá a la ONUDI evaluar y ajustar los proyectos a los cambios políticos, económicos y sociales del país huésped pero manteniendo consistencia con su mandato.
2. ONUDI debe ser consecuente entre la decisión estratégica de mantener y expandir la red de OPITs y la ejecución de esta decisión. Para ello, requiere definir las políticas y asignar los recursos necesarios que aseguren una cooperación más estrecha entre las OPITs y la sede en Viena. Esta acción es de suma importancia ya que si las OPIT actúan bajo el nombre de ONUDI pero con escasa guía y control por parte de la sede se asume un riesgo considerable para esta Agencia.
3. La vinculación de las OPIT con los otros programas de la ONUDI en particular los consorcios de exportación y emprendimientos debe darse de manera estructural desde el diseño del proyecto y no delegarla a una relación casual, no planificada.

4. La ONUDI debe centrar sus esfuerzos de promoción y atracción de inversiones en los sectores y mercados donde pueda generar valor proponiendo a los Gobiernos el desarrollo de políticas específicas. Esta acción es imprescindible, si se reconoce que la mayoría de los países, incluyendo las economías emergentes posee agencias gubernamentales especializadas en la atracción de inversiones que superan en recursos a las OPIT.
5. La vinculación entre los resultados de las evaluaciones y la mejora de los proyectos debe sistematizarse incluyendo incentivos a los coordinadores de proyectos por realizarlas.

# Executive summary

## **The project**

The project “*UNIDO Service in Mexico for the Promotion of Industrial Investment and Technology. Investment and Technology Promotion Office (ITPO)*” aims to support the Mexican Government to reduce poverty through employment generation in new production capacities and/or by improving existing industrial enterprises. The project identified three specific objectives: i) extend the cooperation of Mexican industries and foreign partners through the network of UNIDO ITPOs, ii) facilitate the entry of foreign capital and technology to Mexico and iii) contribute to the investment and technology flows from Mexico to other developing countries.

The original period of the project was three years, which was extended to five years. The budget of USD 1,248,786 (including support cost) has been utilized with a remaining balance of USD 111,337.

## **Evaluation**

The purpose of this independent evaluation is to facilitate to the Mexican Government, and UNIDO, an analysis of the project in terms of results achieved, efficiency of implementation, the effectiveness of the work and the sustainability of actions taken. The assessment contributes to provide recommendations for the future of the project and lessons to be used in other countries and projects.

## **Summative judgment of the evaluation**

The strengths of the project focus on its relevance to Mexico's efforts to become an open market economy and developing a platform for the creation of partnerships and capacity building in project evaluation and investment promotion.

The weaknesses revolve around three aspects. The first concerns the lack of adjustment of the project to the priorities of the current government which limits ownership of the actions carried out. The second relates to the lack of definition of priorities for sectors and target markets and the lack of criteria for selection of projects affecting the likelihood of their success. The third aspect concerns the weak synergies within the ITPO network including the network coordination at UNIDO HQ.

## Strengths

- The design of the ITPO is consistent with Mexico's policy of increasing its international presence and increasing the competitiveness of Mexican companies through the generation of investment and technology flows.
- The ITPO is consistent with the objectives of attracting investment and support to small and medium enterprises in the Ministry of Economy of the Federal Government and the State Ministries of Economic Development.
- ITPO exploits synergies with the Regional Office of UNIDO, which enriches the range of services offered to benefit the development of Mexico.
- Local management of the project is adequate. ITPO manages to enter the federal and state institutional fabric and their actions become visible in appropriate national forums. From the administrative point of view there is order and control of actions.
- The quality of human resources is very good; the staff shows great commitment to the objectives of the project and results orientation.
- The beneficiaries of the project consider the services provided by the ITPO very satisfactory and suitable for SMEs.
- ITPO-Mexico creates a platform for generating business alliances, which is based on a dynamic of working with the State Ministries of Economic Development and the Center for Investment and Trade (CIT) Sinaloa, the generation of business meetings with European companies and facilitation of international trade fairs.
- ITPO-Mexico contributes to the visibility, at national and international level, of investment opportunities in the Mexican industrial sector.
- ITPO-Mexico executed two Delegate Programmes with the CIT-Sinaloa in 2009 and 2010 which strengthened professional and institutional capacity, identifying business opportunities and technology transfer options and contributed to the international visibility of Sinaloa and their companies.
- COMFAR training received by the State Ministries of Economic Development has had a positive impact. The software meets the economic development agencies' (SEDECOS) need for evaluating projects before being submitted to co-financing funds (Federal and State Government). The software is still used by half of the SEDECOS that participated in trainings.
- ITPO-Mexico achieved additional results regarding the development of export consortia. It facilitates the partnership between UNIDO and the Italian Chamber of Commerce in Mexico to provide training programs in export consortia, as well as the formation of an executive from ProMexico in Turin, Italy.

## Weaknesses

- The conceptual design of the project limits its effectiveness and efficiency because:
  - It does not make visible the support in generating business alliances and institutional capacity building.
  - It does not lead to the definition of priorities in terms of markets, technologies and/ or sectors according to the potentials of Mexico.
  - It does not use the logical framework and / or results-based management, so measurable goals and expected outputs are not defined and the logical relationship among activities and outcomes is not evident.
- The relevance of the ITPO-Mexico for the current Government is moderate. The project is not designed under the priorities of the current Government, it was not able to establish an institutional link with ProMéxico, and the ITPO does not contribute significantly to strengthening the presence of Mexico with its neighbors (Central America and the Caribbean).
- The project has moderate relevance to UNIDO by prioritizing the generation of investment flows to Mexico, losing the potential of promoting investment and technology from Mexico to (in particular) neighboring countries.
- The value added by UNIDO headquarters in Vienna is minimal, being limited to administrative services. The office embodies the mandate of UNIDO to promote investment and technology, however, the weak support received from Vienna is the result of unclear policies of UNIDO on its role with respect to ITPOs in general and in particular with the office in Mexico. UNIDO recently initiated a process of reviewing these policies but its consequences arrive late for the OPIT-México.
- The system for monitoring and evaluation is weak.
  - The annual planning of the project is not implemented on a tripartite basis (ITPO, SPyME, project management in Vienna) and feedback on annual plans and progress reports is not provided. This situation limits the project in terms of relevance, efficiency and effectiveness.
  - The monitoring focuses primarily on tasks/activities and not on results, losing the global perspective of the project.
- The synergy between ITPO-Mexico and the ITPO network is low. The relationship with other ITPOs is limited to the offices in Italy and France who were the only ones to respond in a timely manner. This has a direct impact on the effectiveness of the project and reduces the opportunities for investment promotion.
- The relationship between the ITPO-Mexico and the ITPO coordination in Vienna is limited to the administrative level and there is little support in the

strategic aspects of the Office. This situation is revealed in the weak guidance in topics such as: launch of the office, methods of selection and promotion of projects, use of tools and programs of UNIDO, links with other offices of the Network, among others.

- The results versus investment ratio is considered low to moderate. Results are achieved in capacity building, however, projects do not lead to actual cooperation agreements and thus the envisaged attraction of investment and technology does not materialize.
- ITPO-Mexico did not carry out actions to contribute to the definition of priority sectors and markets; and it does not filter projects in terms of quality. In addition, ITPO did not address opportunities to build alliances in value chains where it is possible to link larger companies with small ones and even with independent producers in the case of the agriculture sector. This situation, coupled with the fact of limited financial and human resources of the project, negatively affect the ability to make alliances and get an impact on attracting investment.
- The absence of a focus on capacity building within the SPYME and the lack of links with the Trade Promotion Department and ProMéxico restrict the contribution of the ITPO to the period of the project with no long term impact.

## **Conclusions regarding Phase II**

SPyME approved the extension of the ITPO-Mexico until March 31, 2011, emphasizing the decision to close the project thereafter. This decision is consistent with interviews conducted by the evaluation team to SPyME that indicates that this institution is not considering funding a second phase of the ITPO-Mexico.

Since the terms of reference of the evaluation requested an analysis of a possible second phase, the following conclusion is stated: A possible second phase is desirable to consolidate the results and ensure sustainability of actions. However, it should be under the following conditions:

- Setting priorities in terms of sectors and markets where UNIDO can add value.
- Promote investments in value chains, establishing linkages between large international companies and small/medium local companies.
- Increase the synergies within the ITPO Network in order not to limit business opportunities to two countries only and to strengthen links with ITPO coordination at UNIDO HQ.
- Define target institutions to ensure knowledge transfer and capacity building, following the experience gained with the CIT-Sinaloa.

- Establish institutional links with ProMéxico to maximize efforts and increase country ownership of the office.
- Incorporate the recommendations set out in Chapter 6 of this document, in particular those relating to the design and monitoring.

## **Main recommendations**

### Recommendations to UNIDO

1. UNIDO should allocate resources to ensure proper coordination from headquarters in Vienna with the ITPO. Coordination should include at least the following objectives:
  - 1.1. Provide training to staff of the ITPO to accelerate the learning of UNIDO's methodology in promoting investment and technology.
  - 1.2. Establish communication mechanisms between the offices of the Network, such as:
    - 1.2.1. Annual meetings for defining strategic guidelines for the Offices:
      - Definition of priorities regarding Industrial sectors and value chains;
      - UNIDO Programmes to work with.
      - Review / adjustment of methodology (quality criteria of the projects).
      - Areas in which ITPO will act on behalf of UNIDO.
    - 1.2.2. Quarterly meetings via webconferences with the following agenda:
      - Progress on the project match.
      - Progress in implementing delegate program.
    - 1.2.2. The attendance of these meetings should be mandatory.
  - 1.3. Provide lessons learned from the ITPO network.
  - 1.4. Ensuring liaison with the various programs of UNIDO, in particular export consortia, entrepreneurship development and renewable energy.
  - 1.5. Provide methodologies for categorizing the stages of partnerships, identification and proper selection of projects, the definition of markets and priority sectors for attracting investments, among others.
2. UNIDO should find the incentives and procedures to ensure effective collaboration between the offices of the Network of ITPOs as this directly affects the performance of individual offices and especially those located in emerging countries.

3. UNIDO should ensure implementation of the system of results-based management throughout the project cycle (from design to closure).
4. ITPO's support in terms of generating partnerships, capacity building and generation of policies should be more clearly conveyed by UNIDO to enable recipient governments to visualize the value added of the offices.

#### Recommendations to UNIDO, the Government and ITPO

5. ITPO offices should seek a coordination structure to ensure communication and involvement of the Government and UNIDO (Regional Office and Headquarters). The structure should consider two levels of coordination: the strategic and operational and should be reflected in an official document.
  - 5.1. Strategic coordination. Responsible for keeping the project relevant for government policies and priorities and to target beneficiaries. This implies a design review of the project when appropriate, approval of budgets and adjustments to the project based on the results of monitoring and evaluation. Shall meet at least once a year and leave clear records of decision taken. Members: The chief of the government institution of the Government counterpart, the Director of the UNIDO Regional Office in México and the Coordinator of the UNIDO ITPO Network.
  - 5.2. Operational coordination. Responsible for planning and project monitoring. Shall meet quarterly, documenting feedback and adjustments to the planning. Members: Director of the ITPO, the Coordination at Headquarters in Vienna and the person appointed by the Government.
6. The monitoring and evaluation should stick to the logical framework structure considering both the activities and the results and expected impact.
7. Recognizing that most countries have strong government institutions to attract investment and ITPO's resources are limited, these offices need to focus on the generation of flows of investments for industrial development and technology transfer in fields where they can offer added value. This requires at least:
  - 7.1. The definition of markets and sectors in which UNIDO has high technical competence.
  - 7.2. Pay greater attention to project quality than quantity to promote.
  - 7.3. Establish institutional linkages with organizations dedicated to promoting investment and exports of host countries.
8. It is recommended to adjust the objectives and actions of the ITPO to meet government priorities and to establish institutional ties with ProMéxico.

9. It is recommended to exploit Mexico's ability to generate investment and technology flows to countries with lower levels of development in Central America and the Caribbean.

### **Lessons learned**

1. UNIDO should ensure the use of results-based management consistently across all projects and view this effort as an added value for governments. This action will enable UNIDO to assess and adjust projects to the political, economic and social changes of the host country while maintaining consistency with its mandate.
2. UNIDO should be consistent between the strategic decision to maintain and expand the network of ITPOs and the implementation of this decision. In order to achieve this goal, it is required to define policies and allocate the necessary resources to ensure closer cooperation between ITPOs and headquarters in Vienna. This action is very important because if the ITPOs operate under the name of UNIDO but with little guidance and control by Headquarters, this Agency is assuming a significant risk.
3. The Link between ITPOs and other UNIDO programs, in particular export consortia and entrepreneurship development, should be structured from the design phase of a project and not be left as a casual, unplanned activity.
4. UNIDO should focus its efforts in promoting and attracting investment in sectors and markets where it can create value to the government proposing the development of specific policies. This action is essential, recognizing that most countries, including emerging economies, have government agencies specialized in attracting investment with resources that exceed those of the ITPOs.
5. The link between evaluation and project improvement should be systematized. This includes the design of incentives to project coordinators to implement recommendations.

# 1

## Introducción

---

### 1.1 Resumen del proyecto

El proyecto “*Servicios de la ONUDI en México para la promoción de la Inversión Industrial y la Tecnología. Oficina para la promoción de la Inversión y la Tecnología (OPIT)*” se ejecuta a solicitud del Gobierno de México siendo la contraparte nacional la Secretaría de Economía. El documento de proyecto fue aprobado por ONUDI el primero de abril del 2005. La fecha de inicio del proyecto ocurre en noviembre del 2005 con el aporte de los recursos del Gobierno Mexicano.

El objetivo del proyecto es apoyar al Gobierno de México a reducir la pobreza mediante la generación de empleos en nuevas capacidades productivas y/o mediante el mejoramiento de las empresas industriales existentes. El proyecto definió tres objetivos específicos, a saber: i) ampliar la cooperación entre las industrias mexicanas y socios extranjeros a través de la Red de OPITs de la ONUDI, ii) facilitar la entrada de capital extranjero y la tecnología a México y iii) contribuir a los flujos de inversión y tecnología de México a otros países en desarrollo.

El documento original de proyecto define una duración de tres años y un presupuesto de US\$ 1,248,786. El Gobierno de México brinda en su totalidad los recursos financieros. La fecha de cierre del proyecto es el 31 de diciembre del 2010 otorgándose la vigencia hasta el 31 de marzo del 2011 para finalizar actividades. A febrero del 2011, el proyecto muestra una ejecución presupuestaria del 86% (ver tabla no.1).

**Tabla no.1 Ejecución presupuestaria**

Descripción	Total Asignado US\$	Ejecutado US\$	Remanente a febrero 2011
Personal	1,015,719	844,602	171,117
Capacitación	41,356	29,982	11,374
Equipo	29,211	29,023	188
Costos Misceláneos	80,623	71,132	9,490
<b>TOTAL</b>	<b>1,166,909</b>	<b>974,740</b>	<b>192,169</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de ONUDI database, febrero 2011.

## **1.2 Propósito, metodología y limitaciones de la evaluación**

El propósito de esta evaluación independiente es facilitar al Gobierno Mexicano y a la ONUDI el análisis del proyecto en cuanto a los resultados alcanzados, la eficiencia en la implementación, la eficacia de la labor realizada así como la sostenibilidad de las acciones ejecutadas. La evaluación contribuye a brindar recomendaciones para el futuro del proyecto y establecer enseñanzas a ser utilizadas en otros países y proyectos.

La evaluación se realiza de acuerdo con la política de la ONUDI para Evaluaciones Independientes y sigue los términos de referencia establecidos (ver anexo no.1).

La evaluación consideró varias fuentes de información incluyendo informes de avance del proyecto, evaluaciones de las capacitaciones brindadas, entrevistas con las contrapartes y beneficiarios. Asimismo, los evaluadores consideraron conveniente realizar una encuesta electrónica a las empresas que colocaron proyectos para la búsqueda de socios.

El enfoque de la evaluación fue participativo, buscando los puntos de vista y valoraciones de todas las partes involucradas asegurando con ello la objetividad en el análisis del proyecto. La evaluación consideró los siguientes aspectos:

- ✓ Diseño del proyecto.
- ✓ Movilización de fondos.
- ✓ Pertinencia y apropiación local.
- ✓ Eficiencia en la implementación.
- ✓ Eficacia.
- ✓ Impacto y sostenibilidad.
- ✓ Coordinación y gestión del proyecto.
- ✓ Recomendaciones para una segunda fase.

Una vez realizada la misión de evaluación se procedió a elaborar el borrador del presente informe. El informe borrador fue enviado a la directora de la OPIT en México y a la contraparte del proyecto en la Secretaría de Economía para la verificación de datos y comentarios. El informe fue entonces mejorado con las observaciones que se consideraron pertinentes.

## **1.3 Composición y programa de la misión de evaluación**

El equipo de evaluación estuvo conformado por la Sra. Daira Gómez (líder de la evaluación) y el Sr. Eduardo Tello (evaluador nacional) quienes recibieron apoyo del personal de la OPTI. La misión de evaluación se realizó en el mes de diciembre del 2010.

La lista de personas entrevistadas se encuentra en el Anexo 2.

# 2

## Contexto del país y del proyecto

---

### Introducción

La denominación oficial del país es Estados Unidos Mexicanos. Su territorio abarca una extensión territorial de 1,964,375 km<sup>2</sup>, de los cuales 1,959,248 km<sup>2</sup> son superficie continental y 5,127 km<sup>2</sup> son superficie insular. A este territorio debe añadirse la Zona Económica Exclusiva de mar territorial, que abarca 3,149,920 km<sup>2</sup>, por lo que la superficie total del país es de 5,114,295 km<sup>2</sup>.

La República Mexicana tiene fronteras con los Estados Unidos de América, Guatemala y Belice, a lo largo de un total de 4,301 kilómetros.

México cuenta con una población de 103,263,388 habitantes, de acuerdo con el más reciente conteo del Instituto Nacional de Estadísticas, Geografía e Informática (2005), que representan el 1.6 por ciento de la población mundial. De ellos, 53.0 millones son mujeres y 50.3 millones son hombres. En México, por su origen histórico, las lenguas indígenas y el español son lenguas nacionales y tienen la misma validez en todo el territorio. La unidad monetaria es el peso.

La división política de México se compone de 32 entidades federativas, siendo la capital del país el Distrito Federal, sede de los Poderes de la Unión.

### Entorno Económico

Con cifras de finales del año 2009, la economía mexicana pasó de ser una economía industrial durante la segunda mitad del siglo XX, a una economía en la que el sector de los servicios representa el 65% del Producto Interno Bruto, seguido del sector industrial en 31% y el sector agrícola representando tan solo el 4% del PIB. La fuerza laboral se ha estimado en 47 millones de personas de los cuales el 13.7% está empleada en la agricultura, el 23.4% en la industria y el 62.9% en el sector de los servicios.

#### ***Período 1938-1976. Industrialización y estabilidad macroeconómica***

La economía mexicana se caracterizó por un proceso de industrialización y desarrollo del mercado interno, desde finales de los años 30's hasta mediados de los 80's, con una política de sustitución de importaciones con el fin de fortalecer a la industria nacional. Se mantuvieron en ese período tasas de crecimiento económico del orden de 5% a 9% y tasas de inflación por debajo de 4%. La tasa de devaluación promedio anual del período 1938-1970 fue 2.5% y la de inflación fue 4.8%.

#### ***Período 1970 – 1994. Crisis económicas***

Hubo un auge petrolero en el período comprendido de 1979 a 1982, con endeudamiento interno y externo excesivo, políticas fiscales y monetarias expansivas, centralización del poder político en la figura presidencial; aunque hubo años en que el PIB se acercó a tasas del 10% anual, posteriormente se padecieron inflaciones y devaluaciones muy altas. A finales del año 1970, el tipo de cambio peso dólar era de 12.50, mientras que a finales del año 1994, el tipo de cambio era de 9.36 pesos por dólar (con tres ceros menos), es decir una devaluación promedio anual de 31.7% y una inflación de 34.2%.

### ***Período 1994-2010. Estabilidad macroeconómica y bajos niveles de empleo***

Después de 22 años de estabilidad cambiaria, de 1954 a 1976, hubo devaluaciones y crisis económicas recurrentes de este año hasta el año 1994, con un endeudamiento interno y externo creciente, fuerte dependencia de los ingresos petroleros y un estado con una mayor participación en la actividad económica. Para revolver esa problemática y mantener el acceso del país a los flujos de capital externos, el Gobierno Federal se sujetó – tanto por convencimiento propio como por la imposición del Fondo Monetario Internacional - a medidas que procuraron cambios significativos en la estructura económica y política local:

- Convertirla en una economía de libre mercado orientada a las exportaciones. Actualmente se considera la segunda de mayor tamaño en América Latina, y es la 3ª economía (PPA) en tamaño de toda América después de la de los Estados Unidos y Brasil. Según datos del FMI, en 2009 el Producto Interno Bruto, superaba el billón de dólares, convirtiendo a la economía mexicana en la 11ª más grande del mundo. Con el fin de cumplir con el objetivo, se suscriben diversos tratados comerciales, los más importantes:
  - 1986, adhesión de México al Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y de Comercio, GATT, se comprometió a eliminar los precios oficiales de referencia, a continuar la sustitución de los controles directos por aranceles y a reducir el arancel máximo a 50% (que en 1988 ya había descendido a 20%).
  - 1994, entró en vigor el Tratado de Libre Comercio de América del Norte, TLCAN (NAFTA por sus siglas en inglés), suscrito con EEUU y Canadá, para promover una zona de libre competencia así como oportunidades de inversión entre los tres países.
- Prioridad en la estabilidad macroeconómica, con tasas de inflación que han oscilado entre el 3 y 4%. Definición de políticas de bajo déficit fiscal, política monetaria que enfatiza el control de los precios al consumidor y una política cambiaria de libre fijación de la paridad. En 1993 una reforma constitucional autorizó la autonomía del banco central, el Banco de México.
- Altas tasas de desempleo locales, consecuencia de la crisis económica reciente, como de las políticas fiscales tendientes a no utilizar un déficit público excesivo, promueva el crecimiento del gasto que impulse el empleo, a costa de un deterioro de las expectativas económicas. En el año 2009, se registró una tasa de crecimiento económico negativa en el año 2009, -6.5%

en el marco de la peor crisis internacional de la Segunda Guerra Mundial. A finales del año 2010, la tasa de desempleo se estimaba en 5.5%. El siguiente cuadro muestra un comparativo de las expectativas de crecimiento económico e inflación de varias economías latinoamericanas para los años 2010 y 2011. México mantiene tasas de crecimiento económico por encima del promedio de los países seleccionados, y de inflación por debajo del promedio.

	PIB						Inflación					
	2010			2011			2010			2011		
	Sep.10	Dic.10	Actual									
<b>Argentina</b>	5.7	7.7	8.1	3.6	8.8	5.2	11.4	10.7	11.0	12.5	13.0	12.2
<b>Brasil</b>	6.9	7.5	7.5	4.5	4.4	4.5	5.1	4.9	5.8	4.8	4.8	5.1
<b>Chile</b>	4.7	5.2	5.3	5.6	6.0	6.0	1.7	1.6	3.0	3.3	3.3	3.3
<b>Colombia</b>	3.1	4.2	4.4	4.0	4.2	4.6	3.5	2.5	2.7	3.7	3.1	3.6
<b>Ecuador</b>	2.4	2.8	2.4	2.3	2.5	2.9	4.0	3.5	3.3	3.5	3.5	3.9
<b>México</b>	<b>4.4</b>	<b>4.8</b>	<b>5.1</b>	<b>3.8</b>	<b>3.5</b>	<b>3.6</b>	<b>4.6</b>	<b>4.2</b>	<b>4.4</b>	<b>3.8</b>	<b>3.8</b>	<b>3.5</b>
<b>Perú</b>	6.6	8.0	8.0	5.7	5.7	5.5	1.6	1.7	2.6	2.5	2.5	2.5
<b>Venezuela</b>	-3.4	-2.7	-2.3	1.0	0.5	0.7	29.8	29.0	28.1	31.0	29.4	29.4
<b>Promedio</b>	3.8	4.7	4.8	3.8	4.5	4.1	7.7	7.3	7.6	8.1	7.9	7.9

\* Estas predicciones se actualizan semanalmente por lo que pueden diferir de las que se publican en los informes trimestrales de Tendencias Latinoamericanas y en el área de predicciones de esta misma web. Fuente: <http://www.cesla.com>

A finales del año 2009, el tipo de cambio peso dólar era de 13.04, mientras que a finales del año 1995, el tipo de cambio era de 6.60 pesos por dólar, es decir una devaluación promedio anual de 4.6% y una inflación de 8.0%. Durante los últimos 10 años, la tasa promedio anual de inflación ha sido 4.0% y la devaluación promedio ha sido 3.4%.

## Entorno político y seguridad nacional

Mayor competencia política, con tres partidos políticos representados por corrientes políticas bien definidas: Partido Acción Nacional (PAN) de derecha, Partido Revolucionario Institucional (PRI), de centro – izquierda y Partido de la Revolución Democrática (PRD), de izquierda. Después de 7 décadas de dominio de gobiernos del PRI, el PAN tomó el poder y ha gobernado al país durante los últimos 10 años, con los presidentes Vicente Fox y Felipe Calderón.

A la llegada del Presidente actual en el año 2006, Felipe Calderón Hinojosa, se inició una lucha contra el crimen organizado, con el uso de las fuerzas armadas, en una acción inédita que provocó reacciones a favor y en contra. El argumento fue la falta de credibilidad en las fuerzas de seguridad federal, estatal y municipal por la comprobada complicidad de parte de esas estructuras con la delincuencia.

La multitud de muertes por esta lucha, ha provocado reacciones internas en contra de la estrategia, teniendo un impacto negativo reciente en los flujos de inversión y de flujos de turistas, particularmente en lo que va del presente año.

## **Plan de Desarrollo 2002-2006**

El Programa Nacional de Financiamiento del Desarrollo (PRONAFIDE) tuvo como objetivo propiciar las condiciones necesarias para que México cuente con recursos financieros suficientes para sustentar las estrategias económicas y sociales establecidas en el Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006 (PND). El Programa pretendió expandir la capacidad potencial de crecimiento del país y, al mismo tiempo, garantizar un entorno económico estable a través de una conducción responsable de la política económica. Esto con la finalidad de abatir la pobreza, reducir las diferencias económicas regionales y aumentar la competitividad del país, elementos imprescindibles para lograr que el desarrollo sea un proceso incluyente y sustentable.

La estrategia de financiamiento del desarrollo se concibió como una herramienta que permitiría a México consolidarse como un país altamente competitivo, con un crecimiento económico equitativo, incluyente y sostenido, capaz de reducir las diferencias económicas y sociales extremas, y de brindar a cada habitante oportunidades de empleo e ingreso para una vida digna.

En este marco, el PND concede prioridad a diferentes campos destacándose los siguientes por estar vinculados con el objetivo del proyecto:

- El impulso al ahorro público y privado que condujo a una serie de reformas entre ellas, el establecimiento del Banco de Ahorro Nacional y Servicios Financieros (BANSEFI), el cual promueve servicios de ahorro a los sectores de la población que no tienen acceso a las instituciones financieras tradicionales y ofrece asesoría, capacitación y asistencia técnica a las entidades de ahorro y crédito popular.
- El fortalecimiento de las inversiones, como medio para impulsar en las pequeñas y medianas empresas, la creación de más y mejores empleos elevando la competitividad del país. Asimismo se establece la importancia de la incorporación y aprovechamiento de los últimos avances tecnológicos basados en la aplicación de una estrategia coherente que incluya el fomento de la tecnología local y adaptación de la tecnología extranjera.
- El fortalecimiento del sistema financiero y transformación de la banca de fomento.

Por otra parte y en relación con la OPIT, el Programa de Desarrollo Empresarial 2001-2006 plantea la necesidad de contar con herramientas que faciliten las labores de captación de inversión extranjera directa y promuevan las ventajas de México como un destino seguro para los flujos de inversión.

## **Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012**

El Plan Nacional de Desarrollo para el sexenio 2007-2012 está estructurado en cinco ejes rectores: i) estado de derecho y seguridad, ii) economía competitiva y generadora de empleos, iii) igualdad de oportunidades, iv) sustentabilidad ambiental y v) democracia efectiva y política exterior responsable. Para efectos de la presente evaluación se destacan dos temas que aborda el plan.

**Promoción de la productividad y competitividad.** El Plan reconoce que para aumentar la competitividad del país es necesario generar condiciones que aseguren un clima de negocios favorable y el acceso de los consumidores a bienes y servicios bajo condiciones de mayor equidad. El plan destaca algunos de los factores que determinan la competitividad: la productividad de la mano de obra, que depende en buena medida de la tecnología empleada; la eficiencia de los mercados; el marco regulatorio, así como de la disponibilidad de una infraestructura moderna.

**Apoyo a PYMES.** Los cinco ejes de acción del Plan están interrelacionado con el crecimiento y el empleo. Se reconoce que el crecimiento promedio de la economía mexicana ha sido insuficiente para abatir los rezagos económicos y sociales a la velocidad deseada, esperando lograr un crecimiento anual del PIB del 5% al final del sexenio o, lo que implica un incremento per cápita cercano a 2.4%. Para lograr esta meta se evidencia la necesidad de incrementar la inversión y la productividad y de apoyar a las MyPYMES.

El objetivo concreto que se propone el PND para este sector empresarial es: *Promover la creación, desarrollo y consolidación de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPyMEs), a través de las siguientes estrategias:*

- Favorecer el aumento de la productividad de las MIPyMEs e incrementar el desarrollo de productos acorde con sus necesidades.
- Consolidar los esquemas de apoyo a las MIPyMEs en una sola instancia.
- Impulsar el desarrollo de proveedores, elevando el porcentaje de integración de los insumos nacionales en los productos elaborados en México y consolidando cadenas productivas que permitan una mayor generación de valor agregado en la producción de bienes que se comercian internacionalmente.
- Revisar y ajustar los programas actuales de apoyo para que permitan lograr un escalamiento de la producción hacia manufacturas y servicios de alto valor agregado.

En términos generales puede decirse que durante el sexenio 2000-2006 se buscó promover el desarrollo de pequeñas y medianas empresas, desarrollando un sector de intermediación no bancaria, creándose BANSEFI para apoyar a las empresas de menores ingresos a través del desarrollo de entidades de ahorro y crédito popular.

EN el sexenio 2007-2012 además de continuar con esos apoyos, se han desarrollado mecanismos en el sector oficial, a través de la Secretaría de Economía y de la banca de desarrollo – fundamentalmente Nacional Financiera - para apoyar a las pequeñas y medianas empresas.

## Instituciones gubernamentales de apoyo a las PyMes

El Presidente Calderón inició su sexenio en el año 2006 prometiendo convertirse en “Presidente del empleo”, por lo que las políticas de apoyo a las PYMES se vuelven una prioridad en el discurso oficial del Gobierno Federal. Dos entidades se vinculan directamente con esta prioridad. La Secretaría de Economía la cual cuenta con la Subsecretaría de la Pequeña y Mediana Empresa, coordinando programas de apoyo a esas empresas y Proméxico organización creada en el 2007 para promover las exportaciones, atraer la inversión extranjera y estimular la competitividad de las empresas mexicanas. Una breve descripción de estas entidades se expone a continuación:

- **Subsecretaría para la Pequeña y Mediana Empresa de la Secretaría de Economía**, responsable de diseñar, fomentar y promover programas y herramientas que tengan como propósito la creación, consolidación y desarrollo de las Micro, Pequeñas y Medianas empresas, así como, promover la cultura empresarial enfocada al desarrollo de la competitividad para fomentar un desarrollo nacional equilibrado en el país, que impulse las actividades económicas y el empleo de las regiones y municipios de menor desarrollo económico de México.  
En el año 2009, la Secretaría de Economía contaba con 50 representaciones federales en todo el país y según su ámbito de acción se encuentran distribuidas en 32 delegaciones federales y 18 subdelegaciones federales, mismas que se encuentran sujetas al Acuerdo por el que se determinan las atribuciones, funciones y circunscripción de las delegaciones y subdelegaciones federales y oficinas de servicios de la Secretaría de Economía.
- **ProMéxico**. Creado por decreto presidencial el 13 de junio del 2007 que es un Fideicomiso Público considerado Entidad Paraestatal, con el fin de coadyuvar en la conducción, coordinación y ejecución de las acciones que en materia de promoción al comercio exterior y atracción de inversión extranjera directa realicen las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal; difundir y brindar asesoría, especialmente a las pequeñas y medianas empresas, respecto de los beneficios contenidos en los tratados internacionales o negociaciones en materia comercial, promoviendo la colocación de sus productos y servicios en el mercado internacional, de manera directa o indirecta, entre otros; ofrecer una serie de servicios dirigidos a exportadores, inversionistas e instituciones de apoyo, así como una red de 25 Oficinas en la República Mexicana, Oficinas centrales en la Ciudad de México y 27 Oficinas en el extranjero; todas ellas al servicio de empresas mexicanas, las radicadas en México y los inversionistas extranjeros.

## Características y necesidades de las PYMEs

En el año 2009 existían en México 5'144,056 empresas, de las cuales el 99.8% son MiPyME's. Estas empresas participan dentro de las actividades económicas de la siguiente forma: 47.1% en servicios, 26% en el comercio, 18% en la industria manufacturera y el resto de las actividades representan el 8.9%, mismas que concentran el 78.5% del personal ocupado.

Fuente: [http://www.economia.gob.mx/swb/es/economia/p\\_Contacto\\_PyME](http://www.economia.gob.mx/swb/es/economia/p_Contacto_PyME)

Las características de las empresas PyMEs, sector meta del proyecto, de acuerdo con datos del Observatorio de la PyME en México son las siguientes:

El empresario:

- Rango de Edad. El 45% de los socios que participan en la gestión directa de las empresas se encuentra entre los 40 y 59 años de edad.
- Nivel de formación. El 48% de los socios cuentan con el grado de licenciatura completa,

La empresa:

- El 65% de las PyMEs en México son de carácter familiar

Las competencias:

- Nivel de formación de los empleados. El 31% de los empleados cuenta con secundaria terminada; el 26% con bachillerato o una carrera técnica y el 23 % con primaria
- Capacitación. El 69% recurren a la capacitación de empleados

En cuanto a las necesidades de las PYMES, diversas encuestas han señalado como principales las siguientes:

1. Acceso a información de mercados internacionales y apoyo para la exportación. Las PyMEs mexicanas establecen que factores tales como, la escasez y alto costo de fletes, la lentitud en las operaciones debido a los excesivos trámites aduaneros; así como los altos aranceles en los mercados de destino han limitado sus exportaciones; ya que únicamente el 9% de estas empresas ha logrado consumir esta actividad en los últimos dos años. El 83% de las empresas no realiza actividad alguna para consolidar su presencia en el exterior.
2. Acceso a financiamiento. El crédito es necesario tanto para mantener en funcionamiento la operación de los negocios, cubriendo sus necesidades de capital de trabajo mediante financiamiento bancario y no bancario. Las PyMES cuentan con menores colaterales y un historial crediticio más limitado, que les dificulta el acceso al crédito bancario. Según datos del Observatorio de las Pymes únicamente el 13% de las PyMEs ha solicitado algún tipo de crédito bancario en los dos últimos años; de este porcentaje, el 76 % ha recibido dicho crédito. De ese 76 % de empresas que obtuvo el crédito, el 88% señala que la institución que les otorgó el más importante fue la Banca Comercial, mientras que el 1.4% de las mismas expresa haberlo obtenido a través de la Banca de Desarrollo. Asimismo, establecen que las principales causas por las cuales se les niega el crédito son: i) el desinterés del banco hacia el sector, ii) la falta de garantías y, iii) la indiscutible falta de información en esta materia.

3. Incrementar sus ventas. Se percibe que esto podría lograrse a través de alianzas comerciales, un mayor esfuerzo de promoción y mejoras tecnológicas en las diversas etapas del ciclo productivo. Por su tamaño y capacidad financiera, las PYMES tienen un menor acceso con relación a grandes empresas.
4. Simplificación del manejo del negocio, mediante un mejor uso de la tecnología, como es el caso de las tecnologías de información, lo cual implica la disponibilidad de mejor información para la toma de decisiones, así como una mejora de los procesos externos que involucre tanto a clientes como proveedores.
5. Acceso a información sobre programas y apoyos públicos. El total desconocimiento de los programas públicos es una cuestión imperante en las PyMEs mexicanas. Según el Observatorio de la PyME el 86% de las mismas señala, no conocer los programas de apoyo federales, estatales, y/o municipales; y tan sólo el 12.65% de éstas los conoce, pero no los ha utilizado. El 1.8% de las PyMEs los conoce y ha utilizado.

### **Cooperación técnica y científica de México**

En los últimos años México ha fortalecido su rol de país oferente de cooperación técnica y científica, así como, de receptor de la misma, según lo informa la Secretaría de Relaciones Exteriores en su último informe de labores.

En el caso de la oferta, México ha priorizado la cooperación con Centroamérica con el fin de fortalecer las relaciones políticas y el establecimiento de una frontera segura, así como el apoyo a El Caribe brindando especial atención a Haití a raíz del sismo que afectó este país. La Cooperación Triangular ha sido un instrumento útil para fortalecer capacidades en Ecuador, El Salvador, Guatemala, Paraguay, República Dominicana y Santa Lucía, en materia de tratamiento de residuos sólidos, prevención de desastres y desarrollo agropecuario.

En su rol de receptor de cooperación, México es activo en el cofinanciamiento de iniciativas en beneficio de sectores como el medio ambiente, energía, salud, tecnologías de la información, nanotecnología, aeronáutica y apoyo a pymes, entre otros. En el ámbito multilateral, mantiene su participación en proyectos del Sistema de las Naciones Unidas en México, de los mecanismos de cooperación de la Organización de los Estados Americanos (OEA) y de la Cumbre Iberoamericana.

Un aporte importante de México a los esfuerzos internacionales de monitoreo y transparencia de la cooperación, es la creación del Sistema de Información de Cooperación Internacional para el Desarrollo (SIMEXCID). Este sistema es una plataforma tecnológica para el registro tanto de las acciones de cooperación internacional que se ejecutan en el interior y hacia el exterior del país, así como, de la valorización de la cooperación técnica.

De acuerdo con la Secretaría de Relaciones Internacionales, México ha logrado por medio de la cooperación internacional avanzar en la consolidación de su

papel en la región y en la creación de puentes entre países tradicionalmente donantes y cooperantes del sur.

## **Sistema de Naciones Unidas y la ONUDI en México**

México mantiene una cooperación activa con diferentes agencias del Sistema de Naciones Unidas que le permitió ejecutar en el 2010 noventa y cuatro proyectos. De estos proyectos, 18 se realizan con la ONUDI, 16 con la UNFPA, 40 con el PNUD, 10 con UNICEF y 10 con ONU-HABITAT.

Con respecto a la ONUDI, la Secretaría de Relaciones Exteriores remarca la coordinación del Foro Global de Energías Renovables realizado en León, Guanajuato en octubre de 2009, en el cual participaron más de 2 mil funcionarios y especialistas internacionales.

En términos generales la oficina Regional de la ONUDI en México coordina la ejecución de proyectos en tres áreas de acción: economía ecológica, empleo productivo y economía competitiva. El tamaño de los proyectos varía desde grandes iniciativas como el Plan sectorial para la eliminación de CFC-11 y CFC-12 en el sector productivo de doce millones de dólares hasta pequeños proyectos piloto para la eliminación de sustancias agotadoras de la capa de ozono de cincuenta mil dólares.

Un detalle sobre la visibilidad de la Oficina para la Promoción de la Inversión y la Tecnología es que no se hace referencia a ella en el sitio web de la Oficina Regional de ONUDI.

## **La red de Oficinas para la Promoción de la Inversión y la Tecnología (OPIT)**

La red de OPITs opera en el marco del programa de promoción de la inversión y la tecnología de la ONUDI. Actualmente existen trece oficinas en el mundo de las cuales siete se ubican en Europa (Marsella, Paris, Grecia, Italia, Rusia, Reino Unido y en la Región Valona de Bélgica), cinco en Asia (Bahrein, Beijing, Shangai, Japón, República de Corea) y solamente una en América (México).

En el año 2010, la ONUDI organiza dos actividades que tienen implicaciones en la gestión futura de las OPIT.

La primera, es la evaluación temática de la red de ITPO la cual propone recomendaciones de mejora en seis áreas, a saber:

- ✓ Alinear las OPIT a las necesidades y prioridades de los países de destino y contribuir al fortalecimiento de las capacidades de las instituciones asociadas.
- ✓ Alinear las OPIT a los temas prioritarios de la ONUDI, esto es promover la inversión y tecnología en actividades productivas, sostenibilidad ambiental, eficiencia energética y creación de capacidades en comercio.

- ✓ Integrar formalmente la red a la ONUDI permitiendo una colaboración más estrecha con los programas y proyectos, en particular los relacionados con el desarrollo del sector productivo, clusters y consorcios.
- ✓ Ampliar el mandato de las OPIT para que funcionen como oficinas de alianzas industriales, incorporen foros globales, y diseminen mejores prácticas para la promoción de la inversión y tecnología.
- ✓ Fortalecer la Unidad de Coordinación facilitando un mejor apoyo programático, mayor supervisión y una adecuada gestión de las OPIT. En este campo se recomienda establecer una estructura de gestión basada en resultados que incluya indicadores tanto de inversión atraída como de creación de capacidades.
- ✓ Establecer criterios de evaluación y benchmark cuantitativos y cualitativos para las OPIT.

La segunda actividad es la reunión de los Directores de las OPITs en julio del 2010, en la cual se comunica el proceso de cambio iniciado por el Director General de la ONUDI para aumentar la efectividad de la agencia en su contribución al desarrollo y reducción de la pobreza. En este sentido, se pretende crear una mayor sinergia entre la promoción de la inversión y otros aspectos del desarrollo del sector privado.

Como resultado de la reunión se establecen estrategias y mecanismos para enfrentar los cambios, incorporar los resultados de la evaluación temática, integrar las ITPOs al programa de promoción de inversiones y a otros programas de ONUDI.

# 3

## Planificación y diseño del proyecto

---

El diseño del proyecto ocurre durante la administración del señor Vicente Fox formalizándose el 1 de abril del año 2005 de acuerdo con el documento de proyecto de la ONUDI. El traslado de fondos del Gobierno Mexicano para dar contenido presupuestario al proyecto e iniciar operaciones, tiene lugar en el mes de noviembre de ese mismo año.

El proyecto es diseñado con el fin de contribuir a superar las dificultades que tienen las empresas de atraer inversión y acceder a tecnología. Destacándose en particular, la escasa información sobre potenciales mercados, servicios de asistencia inadecuados y limitado acceso a fuentes de financiamiento. En particular, el diseño reconoce que las PYMES mexicanas no están aprovechando los tratados de libre comercio y poseen una débil capacidad para gestionar cooperación local e internacional con empresas, universidades y otras entidades.

El 1 de diciembre del año 2006, el señor Felipe Calderón toma posesión del cargo de Presidente de México. La nueva administración recibe el proyecto y asume la responsabilidad de darle continuidad. Para completar el compromiso de financiamiento, el Ejecutivo Federal a través de la Secretaría de Economía, representada por la Subsecretaria de la Pequeña y Mediana Empresa, firma con la ONUDI un contrato de donación onerosa en noviembre del 2006.

Cabe señalar que el documento de proyecto no sufre ajustes para adaptarse a las prioridades de la administración Calderón sino que se respeta lo formulado con anterioridad. Este hecho, positivo en términos de continuidad institucional, limita posteriormente la participación más activa de la Subsecretaría de la Pequeña y Mediana Empresa, en particular, en la definición de estrategias y planes a seguir por la OPIT.

En cuanto al diseño conceptual, el documento de proyecto establece un marco lógico con determinados objetivos y productos esperados, sin embargo no se utiliza de manera fiel para la planificación y el monitoreo del avance. (En el anexo no.3 se muestra el marco lógico original). En su lugar, se elaboran planes anuales que retoman algunos de los resultados e indicadores sin especificarse metas al término del proyecto. La falta de metas cuantificables y la no utilización de una metodología de gestión basada en resultados es un obstáculo para medir la eficiencia y la eficacia del proyecto.

Para efectos de la evaluación, se utilizan los objetivos expresados en los programas de trabajo los cuales rescatan el espíritu de promoción de inversiones de las OPIT.

El objetivo de desarrollo es el de apoyar al Gobierno de México a reducir la pobreza mediante la generación de empleos en nuevas capacidades productivas y/o mediante el mejoramiento de las empresas industriales existentes.

En este contexto, el propósito del proyecto es apoyar los esfuerzos nacionales para expandir la cooperación entre las industrias mexicanas y socios extranjeros a través de la red de oficinas de la ONUDI. Con el fin de alcanzar este propósito se definen tres objetivos específicos, a saber:

- Ampliar la cooperación entre las industrias mexicanas y socios extranjeros a través de la Red de OPITs de la ONUDI.
- Facilitar la entrada de capital extranjero y la tecnología a México
- Contribuir a los flujos de inversión y tecnología de México a otros países en desarrollo.

Los planes de trabajo establecen que además de los objetivos anteriores se espera que el proyecto permita a las PYME mexicanas aprovechar los tratados de libre comercio firmados por el Gobierno de México; aumente la cooperación entre gobiernos locales e instituciones para promover inversiones y transferencia de tecnología y cree una red de socios locales en diferentes estados (antenas locales) para expandir la cobertura geográfica.

Las actividades diseñadas en el proyecto responden al mandato establecido por la ONUDI a las OPITs. De esta manera, la OPIT México contribuye a establecer contactos de negocio, evaluar proyectos de inversión y tecnología y asistir a potenciales socios durante negociaciones de cooperación.

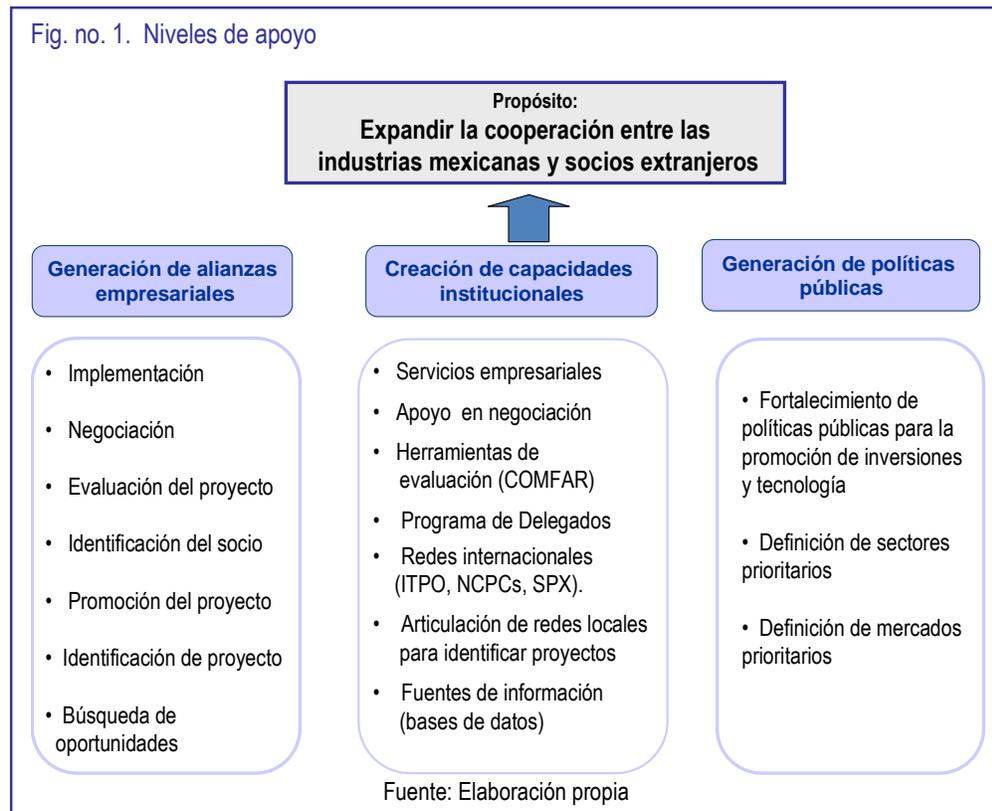
El diseño, sin embargo, no evidencia que estas actividades respondan a una definición de prioridades que tome en cuenta no sólo la oferta y demanda de inversión y tecnología de México sino también de los países huéspedes de las OPITs (principal mecanismo de cooperación del proyecto).

Tampoco evidencia lineamientos para llevar la inversión mexicana a países en desarrollo, en particular de América Latina. Si bien es cierto, solamente en Brasil existe otra oficina OPIT, el mandato de la ONUDI es de utilizar otros mecanismos desarrollados tales como los Centros de Producción más Limpia y el Programa de Subcontratación y Alianzas (SPX por sus siglas en inglés) ampliamente presentes en el Continente.

El diseño no refleja la forma en que la OPIT deberá interactuar con los estados para generar las antenas locales, ni cómo impulsará que las PYMES aprovechen los tratados de libre comercio, lo cual dificulta en la práctica la realización de estas tareas.

Las carencias del diseño expuestas anteriormente se pueden atribuir a que éste no expone de manera clara los tres niveles de apoyo de la OPIT-México, a saber (ver figura no.1): i) generación de alianzas empresariales, ii) creación de capacidades institucionales y iii) generación/seguimiento de políticas públicas. Esa situación incide en la definición de prioridades, el planteamiento de estrategias de implementación para cada nivel y el posterior monitoreo de los resultados e impacto esperado.

Fig. no. 1. Niveles de apoyo



Con respecto al plazo de ejecución, se considera que el período original de tres años no es factible para demostrar logros significativos en atracción de inversiones. El ciclo de una alianza de negocios, toma al menos un año, una vez conocidas las partes; esto es, luego de superarse las etapas de formulación, evaluación y promoción. El proyecto finalmente se extiende a cinco años lo cual brinda un espacio factible para lograr resultados.

#### **Conclusiones sobre el diseño del proyecto:**

- El diseño es una respuesta coherente para solventar dificultades de las empresas mexicanas en la generación de flujos de inversión y tecnología desde y hacia México por medio de las alianzas empresariales.
- El diseño del proyecto no se ajusta a las nuevas prioridades del Gobierno del señor Felipe Calderón generándose en consecuencia una limitada participación de la Subsecretaría de la Pequeña y Mediana Empresa en la definición de estrategias y planes de trabajo de la OPIT.

- El diseño conceptual del proyecto limita su eficiencia y eficacia debido a que:
  - No visibiliza claramente los tres niveles de apoyo de la OPIT-México: i) generación de alianzas empresariales, ii) creación de capacidades institucionales y iii) generación de políticas públicas.
  - No conduce a la definición de prioridades en términos de mercados, tecnologías y/o sectores según las potencialidades de México y los países huésped de las OPIT. La falta de prioridades genera un potencial desgaste de los esfuerzos de vinculación.
  - No utiliza la metodología de marco lógico y/o gestión basada en resultados por lo cual no define metas cuantificables de los productos esperados al término del proyecto y no asegura la lógica de efectos entre actividades y resultados. Esta situación incide en la medición del potencial éxito del proyecto por parte del Gobierno mexicano y de la ONUDI y el abordaje de los objetivos relacionados con los tratados de libre comercio y la creación de antenas locales.
- El plazo original del proyecto no es realista para lograr resultados significativos de atracción de inversiones y tecnología ya que los ciclos de las alianzas toman al menos dos años.

# 4

## Evaluación

---

### 4.1 Pertinencia

#### Pertinencia con respecto a políticas públicas

A partir de 1994 México inicia un período de estabilidad macroeconómica y de impulso a la generación de empleo luego de las crisis sufridas en décadas anteriores. En esta etapa, México desea convertirse en una economía de libre mercado por lo cual promueve la firma de tratados de libre comercio con varias naciones. En este contexto, se diseñan e implementan los dos últimos planes de desarrollo del país con los cuales la OPTI-México es consistente.

La OPIT, nace en el marco del plan 2002-2006, el cual brinda prioridad al impulso de las pequeñas y medianas empresas, al estímulo del ahorro privado y al fortalecimiento de las inversiones como medio para generar empleo en el país. En este plan, se establece el fomento a la tecnología local y adaptación de la tecnología extranjera.

Posteriormente, la OPIT se pone en marcha en el contexto del plan de desarrollo 2007-2012. Este plan hace énfasis en el aumento de la productividad utilizando la tecnología y el apoyo a las Pymes por medio de esquemas integrados y el impulso de cadenas de valor que les permita acceder a mercados nacionales e internacionales.

Por lo tanto, los objetivos de la OPIT de contribuir con la promoción de las inversiones, la ampliación de las alianzas de negocios y la transferencia tecnológica hacia el país se mantienen pertinentes.

En el caso de la política exterior de México y su deseo de consolidar su posición en la región por medio de la cooperación técnica y científica la pertinencia es moderada ya que las acciones de la OPIT no se encaminan a generar el flujo de inversiones y la transferencia de tecnología hacia Centroamérica y El Caribe, a pesar de que el documento del proyecto establecían la promoción hacia países de menor desarrollo.

#### Pertinencia para el Gobierno

La OPIT-México nace al final del gobierno del señor Vicente Fox y es asumida por la administración del señor Felipe Calderón. Esta administración reconoce que la oficina no fue diseñada bajo sus prioridades pero respeta el compromiso nacional brindándole los recursos financieros para su continuidad a finales del 2006.

En el año 2007, se crea ProMéxico con la misión de coadyuvar las acciones de promoción del comercio exterior y la atracción de inversión extranjera directa que realicen las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal. Esta organización se encuentra bajo el eje director de la Secretaría de Economía pero con dependencia directa del Presidente de la República.

Si bien es cierto, la OPIT-México ejecutó una actividad en conjunto con ProMéxico y posee objetivos complementarios, no se establecieron lazos institucionales que faciliten la coordinación y el apoyo mutuo.

En el momento de la evaluación, no se encontraron evidencias que indiquen que la OPIT se mantiene pertinente. Por ejemplo:

- El Gobierno no analiza la posibilidad de financiar otro período.
- No hay acciones para asegurar la inserción de los aprendizajes y conocimientos en la Sub-Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa.
- No hay directrices para institucionalizar la experiencia de la OPIT a través de otro programa, o bien, en el mismo Proméxico.

Durante las entrevistas a la Subsecretaría se menciona que el proyecto OPIT contribuye en una mayor visibilidad internacional de México y en la promoción de oportunidades de inversión. Sin embargo, se considera que los resultados del proyecto podrán valorarse hasta el término de la evaluación.

#### Pertinencia para las SEDECOs

El servicio de promoción de la inversión y la tecnología de la OPIT es pertinente para las Secretarías de Desarrollo Económico de los Estados (SEDECOs) pues les facilita cumplir con la responsabilidad de ofrecer oportunidades de alianzas a las empresas de su localidad. Durante las entrevistas se identificó el interés de estas dependencias de contar con los servicios de la OPIT de manera permanente ya que ofrecen un servicio diferenciado con respecto a otras instituciones estatales.

El acceso a COMFAR es considerado de alta pertinencia debido al mandato de las SEDECOs de canalizar recursos para el desarrollo industrial e infraestructura. También se observó la apropiación de la herramienta por varias organizaciones al utilizarla en la evaluación de sus proyectos y al comprar la licencia con sus propios recursos. Por otra parte el CIT-Sinaloa manifestó el interés de realizar un evento adicional de formación en el 2011.

El equipo evaluador recibió la recomendación de varias personas entrevistadas, de diseñar una estrategia institucional desde la Sub-Secretaría para que sea utilizado en los programas de apoyo financiero a las empresas, como por ejemplo el Fondo Pyme.

### Pertinencia para las Pymes

Las pequeñas y medianas empresas mexicanas requieren para mantenerse competitivas aumentar su presencia en mercados internacionales, disponer de fuentes de financiamiento adecuadas y contar tecnologías que les permitan generar valor a sus productos y sus servicios. En estas áreas, de acuerdo con las entrevistas realizadas por el equipo evaluador, la filosofía de trabajo de la OPIT permite satisfacer estas necesidades. Los servicios brindados se adhieren a las demandas de las pequeñas empresas debido al seguimiento personalizado y los contactos concretos que se ofrecen en el exterior.

### Pertinencia para la Oficina Regional de la ONUDI y la sede en Viena

La OPIT-México logra una pertinencia moderada con respecto al mandato de la ONUDI de contribuir en la generación de flujos de inversión para la implementación de proyectos de inversión industrial y tecnológica. La OPIT se enfoca en promover inversión hacia México y no el llevar la inversión de México a países con menor desarrollo, en particular con sus vecinos más cercanos. Aspecto que sería más relevante en un país de economía emergente.

La OPIT complementa los proyectos de la ONUDI que se ejecutan en México y tiene el potencial de crear sinergias con otras iniciativas del Sistema de Naciones Unidas.

La OPIT ha sido pertinente en fortalecer la presencia e imagen de la Oficina Regional apoyando iniciativas como el Foro Internacional de Energías Renovables, la vinculación con las SEDECOs y con la Dirección de Promoción Empresarial de SPYME.

El proceso de cambio iniciado en la sede con respecto a la Red de OPITs a raíz de los resultados de la evaluación temática del 2010 y los cambios impulsados por el Director General de la ONUDI reflejan un ajuste con el fin de aumentar el valor agregado de la Sede.

El mandato de la La OPIT-México concentra su atención en promover las inversiones hacia México y no en la promoción de las inversiones de México hacia fuera particularmente sus vecinos.

### **Conclusiones sobre pertinencia del proyecto**

- La OPIT es pertinente con respecto a las políticas y planes de desarrollo de México de los últimos diez años pues sus objetivos son consistentes con el deseo de esta nación de convertirse en una economía de libre mercado y generar empleo impulsado la industria y en particular a las pequeñas y medianas empresas.
- La pertinencia es moderada con respecto a la política de cooperación técnica y científica de México. Por una parte la oficina contribuye a la atracción de tecnología, sin embargo, no fortalece su presencia en la Región generando

flujos de inversión y transferencia tecnológica hacia Centroamérica y El Caribe.

- La pertinencia de la OPIT para el actual Gobierno es moderada debido a que el proyecto no se diseña bajo las prioridades de esta administración y no se logra establecer un lazo institucional con ProMéxico, organización creada en el 2007 para facilitar la atracción de inversiones.
- La OPIT posee alta pertinencia para las Secretarías de Desarrollo Económica al satisfacer necesidades concretas de estas instituciones atraer inversión a sus estados, apoyar a las pequeñas y medianas empresas y evaluar proyectos de inversión.
- El proyecto es pertinente para la Oficina Regional de la ONUDI al complementar sus actividades y reforzar su visibilidad.
- El proyecto tiene pertinencia moderada para la ONUDI ya que prioriza la generación de flujos de inversión hacia México perdiendo el potencial de la promoción de la inversión y la tecnología fuera de México y en particular en sus países vecinos.
- El valor agregado por la sede de ONUDI en Viena es mínimo, siendo limitado a servicios administrativos. La oficina materializa el mandato de la ONUDI de promover la inversión y la tecnología, sin embargo, el débil apoyo recibido desde Viena es consecuencia de políticas no claras de la ONUDI sobre su rol con respecto a la red de OPITs y en particular con la oficina en México. Si bien es cierto, la ONUDI inicia un proceso de revisión de estas políticas, el proceso es tardío con respecto al plazo de ejecución de la OPIT.

## **4.2 Eficiencia**

### ***Plazo y Ejecución de Actividades***

La fecha de inicio de las operaciones del proyecto no es clara en la documentación aportada, por lo que se toma como punto de partida el 11 de noviembre del año 2005, día que se realiza el primer aporte financiero del Gobierno mexicano.

A partir de este momento, la puesta en marcha del proyecto sufre retrasos al coincidir con la fase de transición de la administración Fox a la del señor Felipe Calderón, por lo tanto la contratación de la Directora de la OPIT ocurre hasta septiembre del 2006 y a partir de este momento las actividades del proyecto se ejecutan de manera consistente.

El plazo original del proyecto es de tres años, sin embargo las actividades se extienden con base en planes anuales. El proyecto se ejecuta finalmente en cinco años teniendo como fecha de cierre oficial el 31 de diciembre del 2010. Durante la misión de evaluación, el Gobierno de México analiza la posibilidad de brindar un período adicional de tres a seis meses en el 2011 para completar actividades y ejecutar el presupuesto total.

De acuerdo con el mandato de las OPIT y lo establecido en el contrato de donación onerosa, la OPIT México realiza una amplia gama de actividades. Las principales acciones analizadas durante esta evaluación fueron:

- ✓ Asistencia en la creación y/o fortalecimiento de capacidades locales para la atracción de inversión extranjera.
- ✓ Promoción de inversión extranjera en el país.
- ✓ Promoción de inversiones nacionales en el extranjero.
- ✓ Elaboración de estudios de prospectiva: elaboración de análisis de mercado, evaluación de proyectos.
- ✓ Identificación de contactos con empresas mexicanas y extranjeras, comunicación entre socios potenciales.
- ✓ Acceso a diversos sistemas de información
- ✓ Asesoría en la identificación de socios locales y extranjeros.
- ✓ Coordinación y apoyo de actividades relacionadas con las redes local e internacional y

De acuerdo a la información aportada, hay una menor actividad en el año 2006 y 2007 y se intensifica en los tres últimos años del proyecto. Esta situación se atribuye al periodo de transición al nuevo gobierno del señor Calderón, el proceso de adaptación y de aprendizaje del personal y al periodo de ausencia del Director Regional de la ONUDI en México.

### ***Monitoreo y evaluación***

En el documento de proyecto de la ONUDI se establece un marco lógico con determinados objetivos, productos e indicadores, sin embargo este no se utiliza de manera fiel para la planificación anual y el monitoreo del avance. El sistema de monitoreo puesto en práctica posee las siguientes características:

#### *Fortalezas*

- Establece informes mensuales y anuales para el año 2007 y 2008. A partir del año 2009, los informes son trimestrales y anuales.
- Se evalúa la calidad de las capacitaciones ofrecidas.
- Se evalúa el impacto de COMFAR.

#### *Debilidades*

- No sigue la estructura de un sistema de gestión basada en resultados la cual requiere de objetivos, productos y actividades con la respectiva definición de indicadores y metas a alcanzar al término del proyecto. Si bien, en los planes de trabajo y reportes se expresan estos componentes, no se asegura el efecto cadena entre la realización de una actividad y el alcance un producto.
- No hay consistencia en la estructura del plan anual y la rendición del informe anual. Esto limita el monitoreo y evaluación de la eficiencia y eficacia, la inclusión de los indicadores de gestión solicitados por la Subsecretaría de la

Pequeña y Mediana Empresa y el progreso general del proyecto a lo largo de los años.

- El sistema de monitoreo no visibiliza adecuadamente los tres niveles en los cuales se ejecuta el proyecto: i) apoyo para concretar proyectos de inversión y tecnología, ii) creación de capacidades institucionales y iii) generación de políticas públicas. Al no reconocerse estos niveles los planes son atomizados perdiéndose la lógica hacia el logro de los resultados.

Por ejemplo los planes del 2009 y 2010 tienen siete apartados. En el primero se especifican metas cuantificables para la promoción de proyectos y creación de capacidades, luego se establece una estrategia de implementación que se refiere solamente a llevar los proyectos a la fase de negociación, los demás apartados se refieren a temas varios: capacitaciones en COMFAR, servicios de información, organización de foros, participación en actividades de la ONUDI.

- Los planes anuales se elaboran por la OPIT sin una participación de la Subsecretaría de la Pequeña y Mediana Empresa.
- No se encontraron evidencias de retroalimentación sobre los planes anuales e informes de avance por parte de la Subsecretaría y la ONUDI.

No hay una sistemática de documentar los resultados e impacto del proyecto, por ejemplo, casos de éxito.

- El Proyecto no realiza una auto-evaluación lo cual hubiera permitido identificar desviaciones sobre lo planificado inicialmente y oportunidades de mejora.

### ***Gestión general del proyecto***

En la gestión del proyecto participan tres figuras: i) la Dirección General de Promoción Empresarial de la Subsecretaría de la Pequeña y Mediana Empresa, unidad que desempeña el rol de contraparte en la Subsecretaría; ii) el coordinador del proyecto en Viena, responsable de la orientación del proyecto y la vinculación con la red de OPITs y las otras unidades de la ONUDI; y iii) la Oficina del Programa de Promoción de Inversiones y Tecnología en México, responsable de la ejecución de las acciones propias del proyecto. La OPIT-México la integran tres personas: la Directora General, la Directora Adjunta y la Asistente.

La administración del proyecto a nivel local fue apropiada. Se evidencia orden en la documentación, se brinda seguimiento personalizado a los proyectos, se llevan bitácoras de actividades realizadas y los recursos financieros se asignan en el tiempo oportuno.

La adecuada gestión del proyecto logra que la OPIT se inserte en el tejido institucional de la Secretaría de Economía y de las entidades estatales dedicadas a la promoción de inversiones, entre ellas: las SEDECOs y los centros de atracción de inversiones. Además. La OPIT se vincula con las diversas cámaras empresariales de los estados. En últimos años del proyecto se establecen lazos con ProMéxico, organismo del Gobierno Federal con el

mandato de promover la inversión extranjera y las exportaciones de México, creado en junio de 2007.

El proyecto adquiere visibilidad nacional con la diseminación de las ferias, seminarios y talleres organizados. Asimismo, se lograron publicaciones en periódicos nacionales y regionales a raíz de la participación en la Semana Nacional PYME, las giras de negocios a Tampico, Tenosique y Durango, entre otras.

La OPIT logra una sinergia positiva con la oficina Regional de la ONUDI en México al vincular oportunidades de negocios con los otros proyectos de esta oficina regional, apoyar actividades de visibilidad de la ONUDI y enriquecer la gama de servicios que se prestan en beneficio del desarrollo de México.

La labor de la OPIT no se vincula con el Centro de Producción más Limpia de México ni con los Centros ubicados alrededor del mundo.

La sinergia de la OPIT-México con la Red de OPITs es baja. Las únicas oficinas que responden de manera proactiva son las ubicadas en Italia y Francia con las cuales se intercambian oportunidades de proyectos y se organizaron programas de delegados. Las otras oficinas se limitan a colocar proyectos en la red sin mostrar un interés particular en México.

La OPIT comenta que incluso ante consultas específicas sobre una oportunidad de proyecto a una oficina en particular la respuesta es muy lenta o nula. También la OPIT-México percibe que las otras oficinas de la red dedican mayores esfuerzos a proyectos de empresas grandes sin dar prioridad a proyectos de pequeñas y medianas empresas, los cuales son su prioridad. Desde la coordinación de Viena se percibe que la OPIT-México quedó de alguna manera aislada de las otras oficinas ubicadas en su mayoría en Europa y Asia lo cual es influye la sinergia.

La relación de la OPIT con la coordinación general en Viena se circunscribe al ámbito administrativo sin abordar la gestión estratégica.

La formación del personal de la OPIT al inicio y durante la ejecución del proyecto se limita a reuniones de coordinación de la red y a la capacitación de la Directora Adjunta en los procedimientos administrativos de la ONUDI.

No se evidencian acciones de transferencia de conocimientos de la coordinación en Viena a la OPIT-México con respecto a estrategias de implementación, lecciones aprendidas y orientación en el trabajo diario a excepción del apoyo administrativo brindado. Estas acciones pudieron haber contribuido a potenciar la red de OPITs, definir prioridades con respecto a sectores y mercados y establecer criterios de calidad en la selección de proyectos de acuerdo a las enseñanzas de las otras OPITs.

La situación presentada con la Sede puede atribuirse a:

- i) la salida de la persona responsable de la red de OPITs en Viena y al “impasse” que tiene lugar hasta la designación de la persona sustituta.
- ii) La persona sustituta debe atender otros 60 proyectos más de la sede lo que hace casi imposible asignar tiempo de calidad a la oficina.

- iii) Se cuenta con solo una persona en Viena para atender todas las tareas administrativas de las trece oficinas de la red.
- iv) La ausencia de directrices claras sobre la red OPITs.

### **Gestión financiera**

El presupuesto total disponible del proyecto fue de US\$ 1,166,909 (ver cuadro no.1). Al mes de febrero del 2011 se había ejecutado el 84% del monto asignado quedando un remanente de aproximadamente ciento noventa y dos mil dólares.

Cabe señalar que el monto aportado por México, es considerado un recurso federal en los términos de las disposiciones presupuestales y fiscales. Por ello, la OPIT debía presentar anualmente un plan de actividades y un presupuesto a la Dirección de Promoción Empresarial. Asimismo, la ejecución del remanente requiere una autorización oficial del Gobierno.

De acuerdo con las líneas presupuestarias indicadas en el cuadro anterior, el 87% de los recursos se destinaron a cubrir costos de personal y costos relacionados con sus gastos de desplazamiento.

#### Ejecución Presupuestaria

**Cuadro no.1** Proyecto. US/GLO/05/001. Servicios de la ONUDI en México para la promoción de la Inversión Industrial y la Tecnología. Oficina para la promoción de la Inversión y la Tecnología (OPIT)

Línea Presupuesto	Descripción	Total Asignado US\$	Ejecutado años anteriores US\$	Obligaciones por liquidar US\$	Balance no comprometido US\$	Disbursement 2011
15-99	Viajes del proyecto	65,537	48,277	1,685	15,575	
17-99	Consultores nacionales de corto plazo	45,262	44,803	4,075	-3,644	
12-99	Servicio Técnico/NPO	286,182	237,029	14,900	32,488	
13-99	Personal de apoyo administrativo	38,400	27,888	3,948	6,524	
11-99	Personal del proyecto	574,579	480,907	32,912	60,581	
16-99	Otros costos del personal	5,759	5,699		60	
<b>19-99</b>	<b>Personal</b>	<b>1,015,719</b>	<b>844,602</b>	<b>57,520</b>	<b>111,585</b>	<b>2,012</b>
32-99	Giras de estudio/UNDP capacitaciones grupales	34,100	22,798	51	11,251	
34-99	Capacitaciones grupales no de UNDP	6,000	5,385		615	
31-99	Becas individuales	17			17	
33-99	Entrenamiento en servicio	1,239	1,799		-560	
<b>39-99</b>	<b>Capacitación</b>	<b>41,356</b>	<b>29,982</b>	<b>51</b>	<b>11,323</b>	
45-99	Compras locales	29,211	29,023		188	
<b>49-99</b>	<b>Equipo</b>	<b>29,211</b>	<b>29,023</b>		<b>188</b>	
55-99	Hospitalidad no de UNDP	1,629			1,629	
51-99	Artículos	78,994	71,132	4,341	3,520	
<b>59-99</b>	<b>Costos Misceláneos</b>	<b>80,623</b>	<b>71,132</b>	<b>4,341</b>	<b>5,149</b>	
<b>TOTAL</b>		<b>1,166,909</b>	<b>974,740</b>	<b>61,913</b>	<b>128,244</b>	<b>2,012</b>

Fuente: ONUDI infobase. 14 de Febrero del 2011.

La relación resultados vs. inversión se considera de baja a moderada al tomar en cuenta los tres niveles de ejecución del proyecto. La OPIT-México cumple con

las acciones encaminadas a generar capacidades institucionales y a crear las bases de cooperación de empresas mexicanas con extranjeras, sin embargo a la fecha de la misión de evaluación no se encontraron resultados concretos de atracción de inversiones y sólo un caso de análisis de alternativas tecnológicas.

En este contexto, es apropiado revisar el desempeño de otras oficinas de la red de OPITs, aunque por supuesto manteniendo una reserva ya que cada oficina responde a una circunstancia específica del país huésped y un entorno empresarial diferente. Por ejemplo, las oficinas ubicadas en Italia, Bahrein, Grecia y Beijing de acuerdo a los informes de evaluación del año 2008 tuvieron la siguiente tasa de éxito de vinculación de proyectos.

Oficina	Período de Evaluación	Presupuesto del proyecto	Tasa de éxito (proyectos promovidos/ concluidos)
OPIT-Italia	2002-2006	Diferentes fuentes y montos de financiamiento.	12%
OPIT-Bahrein	2005-2008	US\$ 2.2 millones	50% <sup>1</sup>
OPIT-Greece	2006-2008	US\$ 1.99 millones	Ninguno
OPIT-Beijing	2005-2010	US\$ 611,187.26	17 proyectos concluidos. Tasa de éxito no disponible. <sup>2</sup>

1. El informe de evaluación considera este porcentaje impresionantemente alto.
2. El informe de evaluación indica que Beijing tiene el presupuesto más pequeño de las oficinas de la Red y considera el éxito modesto pero satisfactorio.

La evaluación temática de la red de ITPOs realizada en el 2010 indica que los proyectos concluidos<sup>1</sup> como porcentaje de los promovidos varían entre 0 y 10%. En este caso, la ITPO-México no se aleja del desempeño de sus colegas pero si es una llamada de atención a la definición de prioridades y criterios de selección de los proyectos y a la eficacia de la interrelación entre las oficinas.

La OPIT-México realiza una buena gestión de recursos solicitando aportes de contrapartida a las instituciones gubernamentales para la ejecución de los programas de delegados y las capacitaciones organizadas. Por ejemplo, las instituciones cubrieron ciertos gastos de viaje, viáticos y logística de los eventos. Esta práctica contribuye a elevar el compromiso de los participantes en las iniciativas que se emprenden.

### **Calidad de insumos**

Las entrevistas realizadas por los evaluadores a las empresas y entidades federales evidenciaron una alta satisfacción de los servicios prestados por la OPIT-México. Se destaca además, que las personas formadas en COMFAR expresaron estar muy satisfechas con la instructora del curso, la calidad de software y principalmente con la utilidad que tiene en la realización de sus labores.

Otros factores relevantes que contribuyen a la buena gestión del proyecto es la permanencia de la Directora Nacional y la Directora Adjunta durante la mayor

<sup>1</sup> Se considera un proyecto concluido cuando los socios alcanzan un acuerdo. Un proyecto implementado es aquel en el que se da la inversión o la transferencia tecnológica.

parte de la ejecución del proyecto lo cual favorece la continuidad de acciones y la creación de competencias. Asimismo, el volumen de acciones realizadas por el equipo de la OPIT muestra alta eficiencia y compromiso con la tarea.

### **Conclusiones sobre eficiencia del proyecto**

- La gestión local del proyecto fue adecuada. La OPIT se logra insertar en el tejido institucional federal y estatal dedicado a la promoción de las inversiones y el apoyo a las pequeñas y medianas empresas. Las acciones se visibilizan en foros adecuados a nivel nacional. Desde el punto de vista administrativo existe orden y control de las acciones realizadas.
- La OPIT logra una sinergia positiva con la oficina Regional de la ONUDI que permite enriquecer la gama de servicios que se prestan en beneficio del desarrollo de México.
- La calidad del recurso humano es muy buena; el personal muestra un gran compromiso con los objetivos del proyecto y orientación al logro.
- El volumen de actividades del proyecto se concentra en los tres últimos años. El primer año es un período de transición del nuevo gobierno que implica establecer el marco de cooperación con la ONUDI (contrato de donación onerosa) y la incorporación de la Directora Nacional. El segundo año, a juzgar por el volumen de actividades, fue un año de adaptación y aprendizaje.
- El sistema de monitoreo y evaluación del proyecto es débil. No sigue la estructura del marco lógico ni toma en cuenta los principios de una gestión basada en resultados. No hay consistencia entre la estructura del plan anual y el informe anual lo que limita la trazabilidad de las acciones y la eficiencia. El sistema no visibiliza los tres niveles en los cuales se ejecuta el proyecto (empresas, creación de capacidades, generación de políticas) provocando que los planes sean atomizados perdiéndose la lógica hacia el logro de los resultados. No hay una sistemática de documentar los resultados e impacto del proyecto, por ejemplo, casos de éxito.
- La planificación anual del proyecto no se realiza de forma tripartita: OPIT, Subsecretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y el coordinador del proyecto en Viena. Además, tanto la ONUDI-Viena como la Subsecretaría no brindan retroalimentación sobre los planes anuales e informes de avance. Esta situación limita la acertividad del proyecto en cuanto a su pertinencia, eficiencia y eficacia.
- La sinergia lograda con la red de OPITs es baja. La relación se concentró con las oficinas ubicadas en Italia y Francia quienes fueron las únicas en responder de manera oportuna. Esto tiene un efecto directo en la eficacia del proyecto.
- La relación de la OPIT-México con la coordinación del proyecto en Viena fue escasa. Esta situación limita la vinculación de la Oficina con la red de OPITs, la transferencia de lecciones aprendidas de la red, y el apoyo en la gestión estratégica del proyecto (orientación en la implementación, introducción de criterios de selección de proyectos, uso de herramientas de la ONUDI, etc.)

- La relación resultados versus inversión se considera de baja a moderada. Se logran productos concretos en creación de capacidades sin embargo, ningún proyecto promovido concluye en un acuerdo de cooperación y por ende la atracción de inversiones y tecnología no se materializa.

### 4.3 Efectividad e impacto

En este apartado se evalúa la efectividad del proyecto en términos de los objetivos específicos y productos esperados. La evaluación tiene limitaciones para establecer conclusiones certeras debido al débil sistema de planificación y monitoreo. Este sistema no armoniza los resultados, productos e indicadores que aparecen en diferentes fuentes de información a saber: documento de proyecto de la ONUDI, contrato de donación onerosa y planes anuales. Tampoco se establecen metas para los indicadores, ni se tiene una metodología para presentar el progreso anual y acumulado con respecto a los productos esperados.

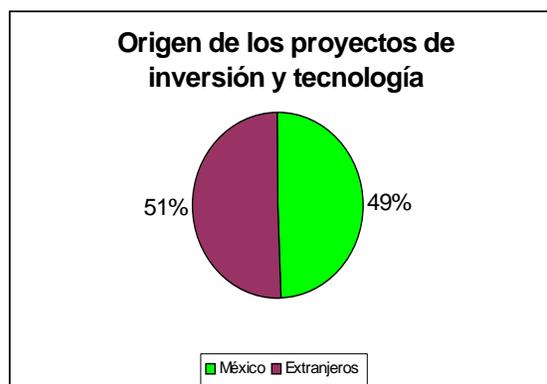
Teniendo en cuenta lo anterior, se reconstruyen los productos relacionados con la generación de alianzas de negocios y creación de capacidades institucionales. La información se toma de los planes de trabajo, informes de avance, reportes anuales y datos adicionales brindados por la OPIT-México.

#### ***Generación de alianzas de negocios***

##### Proyectos de Inversión y Tecnología

La OPIT-México contabilizó un total de 323 proyectos recibidos en su base de datos a la fecha de la evaluación.

De estos proyectos, 159 son de empresarios mexicanos (49%) y provienen de 25 estados de México. De los proyectos recibidos del extranjero, solamente 32 buscan un socio específico en México.



El análisis de los perfiles de proyectos mexicanos permite conocer los principales objetivos de cooperación, entre los que destacan: apertura de mercados (26%), establecimiento de una joint venture (24%) e inyección de capital.

Los objetivos vinculados en mayor medida a la tecnología tales como subcontratación, experiencia técnica, transferencia de tecnología y joint R&D motivan al 25% de los empresarios, según se muestra en el gráfico adjunto. Este aspecto es consistente con los planes de desarrollo de México en los que se busca estimular el aumento de la productividad, los avances tecnológicos y la innovación.



La evaluación de la eficacia del proceso de generación de alianzas consideró las etapas en las que se encuentran los proyectos. Para la OPIT-México los proyectos se clasifican en cuatro etapas: promoción, pendientes, cancelados y concluidos. La descripción de estas etapas se muestra a continuación, aclarándose que la misma no sigue una metodología estándar de la red de OPITs, a la cual deba apegarse la OPIT-México.

**Promoción:**

El perfil de proyecto se envía a la red de oficinas OPITs y se da seguimiento a la identificación de potenciales interesados.

**Pendientes:**

Los proyectos se clasifican en esta etapa si el empresario lo solicita, o bien, cuando la OPIT-México no recibe información por la OPIT contraparte.

**Cancelados:**

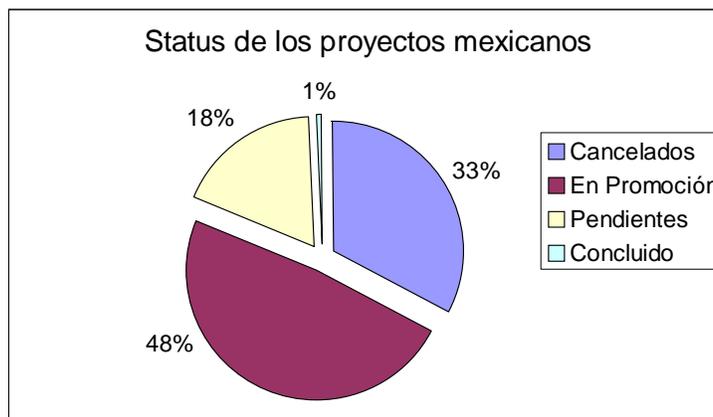
Los proyectos se cancelan cuando luego de un período de búsqueda, la red de oficina OPITs no brinda respuesta sobre potenciales interesados, o bien, no hay respuesta por parte del empresario al seguimiento que realiza la OPIT.

**Concluidos:**

Los proyectos se consideran concluidos cuando se satisface su necesidad de búsqueda.

De acuerdo con la descripción de las categorías se obtiene que solamente un proyecto concluye, el 18% permanece pendiente, el 33% ha sido cancelado y el 49% se encuentra en la etapa de promoción (ver siguiente gráfico).

*Proyecto concluido.* Para efectos de la evaluación, se destaca que normalmente el concepto “proyecto concluido” se atribuye a la fase donde los socios confirman su intención de aliarse e implementar el proyecto. El concepto que le asignó la OPIT-México es diferente ya que el proyecto clasificado en esta categoría no estableció un acuerdo de alianza sino la compra de una maquinaria.

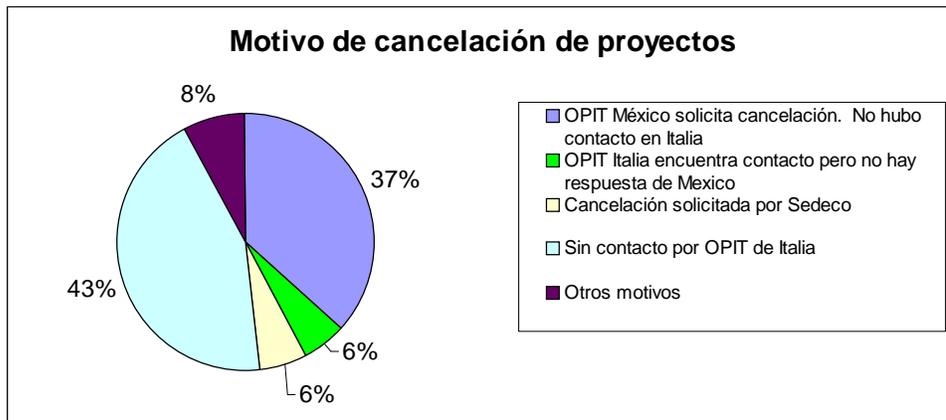


En este caso particular, la evaluación considera que la OPIT ejecutó un acompañamiento exitoso, dado que facilitó el conocimiento de la oferta italiana de equipos que luego sirvió al empresario mexicano a tomar una decisión de compra informada a otra empresa en México, pero no fue un caso de alianza. Esta situación refleja la necesidad de tener criterios de selección de los proyectos que ingresan a la oficina para eliminar aquellos que no buscan una alianza de negocios, o bien, reorientarlos a las instituciones pertinentes. Es pertinente mencionar que los evaluadores, entrevistaron al empresario mexicano quien manifestó una gran complacencia con el servicio prestado por la OPIT.

*Proyectos en Promoción:* Los proyectos en esta categoría no han recibido respuesta sobre un potencial socio, a excepción de cinco casos, en los cuales se ha logrado interacción entre las partes. El proyecto permanece en promoción debido al interés del empresario mexicano de encontrar eventualmente un socio. Esta situación es típica en una cooperación empresarial ya que los empresarios deben evaluar varias opciones antes de encontrar la oportunidad correcta.

*Proyectos Pendientes.* Los empresarios solicitan dejar el proyecto stand by por un período de tiempo ya que deben atender temas prioritarios en sus empresas pero no desean sacarlos de la red. Con respecto a la clasificación que les otorga la OPIT-México se vuelve ambigua ya que la no respuesta de la OPIT extranjera también podría ser motivo de cancelación del proyecto.

*Proyectos Cancelados.* Con respecto a los proyectos cancelados, se profundizó en los motivos que dan lugar a esta clasificación. De acuerdo con los datos que se obtuvieron, se evidencia que el 80% de los proyectos (ver gráfico adjunto) se cancelan al no encontrarse una oportunidad en Italia. Es importante señalar, que OPIT-Italia es la oficina que más interactúa con OPIT-México y por ello los esfuerzos de búsqueda se hacen con mayor intensidad en ese país.



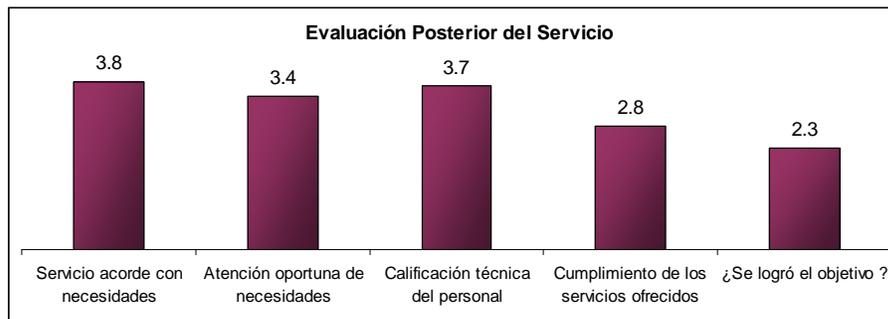
En una pequeña proporción los proyectos (6%) se cancelan a solicitud de las Secretarías de Economía de los Estados Federales (SEDECOs) debido a la falta de respuesta de los empresarios al seguimiento que se brinda, o bien, al cambio de prioridades en sus negocios.

#### Evaluación de los servicios prestados por la OPIT

El equipo evaluador realizó una encuesta a los empresarios mexicanos que colocaron proyectos en la base de datos de la OPIT con el objetivo de profundizar en los servicios prestados y el impacto generado en las empresas. La encuesta se realizó durante el mes de diciembre 2010 y enero 2011 lográndose un nivel de respuesta del 8.7%. En el anexo no.4 encuentra el modelo de encuesta utilizado.

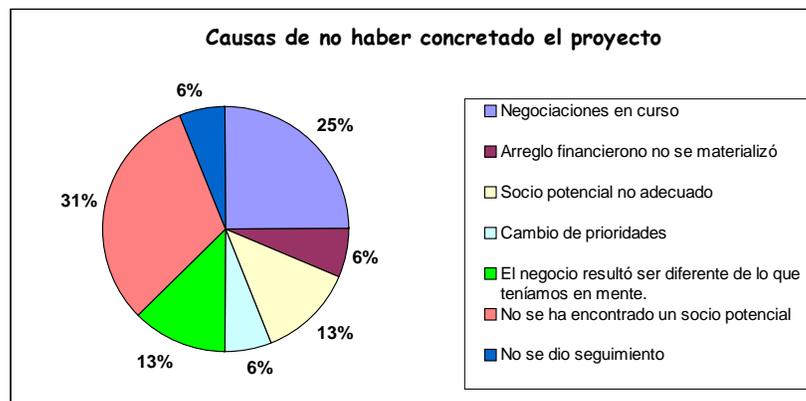
Con respecto a los servicios prestados por la OPIT-México los empresarios consideran que responden a sus necesidades y se les brinda de manera oportuna, según se muestra en el siguiente gráfico. (Se utiliza una escala del 1 al 5, siendo 1 Insatisfecho y 5 Completamente satisfecho).

Asimismo, los empresarios brindan una buena calificación a la preparación técnica del personal de la OPIT concediendo un 3.7. La calificación más baja se refiere precisamente al impacto de los servicios prestados, esto es al cumplimiento del servicio ofrecido y al logro de los objetivos correspondientes.



Esta calificación resulta consistente con el hecho que de los empresarios encuestados solamente uno indica haber concretado una alianza con una empresa extranjera. Además, este empresario indica que logró introducir nuevos productos en el mercado mexicano y adquirir nuevos conocimientos comerciales y tecnológicos. Sin embargo, la alianza es previa al apoyo brindado por la OPIT.

Profundizando sobre las razones por las cuales los proyectos no se habían concretado se encuentra, según se muestra en el siguiente gráfico, que las más relevantes se relacionan con el hecho que el socio potencial no era adecuado, o bien, que el negocio resulta ser diferente a lo planeado. Se resalta que en el 56% de los casos la búsqueda del socio se mantiene, o bien, se está en la etapa de negociación por lo que todavía hay posibilidades de lograr el objetivo.



Los resultados de la encuesta reflejaron que las principales fortalezas atribuidas a la OPIT son el brindar el servicio de forma gratuita, el interés en concretar las oportunidades de negocio y no solo en identificarlas, los buenos contactos que posee en el extranjero y la capacidad de identificar a los socios adecuados utilizando su red mundial.

El total de los empresarios consideraron relevante que el Gobierno y la Cooperación Internacional apoyen la asociación de empresas mexicanas y extranjeras debido a que las Pymes requieren apoyo en el seguimiento de las

oportunidades (23%) y en la formulación de los proyectos (21%). Además, resaltan que las Pymes no tienen los recursos financieros para buscar socios en otros países (21%).

El 70% de los empresarios que completaron la encuesta indican la utilización de servicios de inversión o de promoción de la tecnología de otros organismos, entre los cuales citan: CONACYT, ProMéxico, ITESM y SDE. De estos organismos, reciben apoyo para participar en ferias internacionales, encuentros de negocios, e identificación de socios y tecnologías.

Sumado a los resultados de esta encuesta, el equipo evaluador recibió los siguientes comentarios del servicio de la OPIT durante las entrevistas a empresarios, funcionarios de SEDECO, CIT-Sinaloa y otras entidades.

#### Empresarios

- Se nos brinda atención personalizada y un seguimiento constante.
- El servicio entiende las necesidades de las Pymes.
- La OPIT debe continuar, no debe cerrar.

#### Instituciones

- La OPIT ofrece contactos internacionales diferentes.
- El trato es personalizado lo que no se encuentra en otras instituciones.
- No queremos que cierre, apenas estamos iniciando a explotar la relación establecida.
- En el país no hay una institución que combine inversiones y tecnología como la OPIT.

#### Vinculación empresarial

La OPIT-México logra productos concretos con respecto a la exposición internacional y nacional del sector industrial mexicano, según se detalla en la Tabla no.2

Durante los años de ejecución del proyecto se organiza, o bien, se participa activamente en 20 eventos teniendo varios de ellos una cobertura internacional como es el caso del Foro Global de Energías Renovables, la Conferencia sobre Tecnología, Calidad y Seguridad en Alimentos para Menos Hambre, en Milán, Italia y el Internacional K Forum realizado en Dusseldorf, Alemania. La participación en este último evento logra además una donación de US\$60,000 en equipo para el sector de caucho y látex.

**Tabla no.2 Resumen de Vinculaciones Empresariales**

<b>Año</b>	<b>Seminarios y eventos</b>	<b>Ferias</b>	<b>Misiones</b>
2007	International K Forum, Dusseldorf, Alemania International Investment Opportunity Event Semana Nacional Pyme Semana Regional del Pyme-Guerrero Universidad y Empresa-Canacindra		
2008	Semana Nacional Pyme Foro de Cooperación Internacional Foro Canacindra Reunión Anual de Delegados Federales de la Secretaría de Economía Reunión Anual Red OPITs	Feria Agrícola en Verona Italia  Feria APPS 2008 Tokyo Japón	Visita de la Fundación Sonora a Francia Visita de OPIT-Italia a empresa mexicana Visita a PROMOS Milán Visita de especialista francés a los estados de Morelos y Querétaro
2009	Conferencia sobre Tecnología, Calidad y Seguridad en Alimentos para Menos Hambre, Milán Italia Reunión Nacional de la Asociación Mexicana de Secretarios de Desarrollo Económico Lanzamiento Programa de Consorcios en Guadalajara (ONUDI-Cámara de Comercio Italiana en México) 22a Reunión de la Comisión para la Promoción de Inversiones de la Asociación Mexicana de SEDECOS Mesa de trabajo Perspectivas de Desarrollo de Energías Renovables en México Foro Global de Energías Renovables-ONUDI-Secretaría de Energía	Feria Internacional IPACK Milán, Italia  ECOMONDO, Italia  Feria Internacional Pollutec en Paris	Misión del Gobierno del Estado de Yucatán a Italia  Misión del Gobierno del Estado de Jalisco a Francia e Italia Delegación del Estado de Michoacán a Francia  Misión del Gobierno del Estado de Jalisco a Bélgica  Rueda de negocios ECOETAPE Empresa italiana visita Sinaloa Visita Director General de la ONUDI a México
2010	Oportunidades Empresariales México-Perú Congreso CANIETI-Occidente World Investment Forum Green Expo	EIMA-Italia 2010 Feria de Maquinaria Agrícola Ecomondo 2010-Italia. Cibus Tec Parma Italia SIAL Francia 2010. Expo-Agro Sinaloa Provelac-2010 México	Visita de empresas italianas a Sinaloa

Fuente: Elaboración propia a partir de los informes anuales de la OPIT-México

Los eventos también sirvieron para crear sinergias con las instituciones mexicanas que trabajan en favor de la PYME al participar en la Semana Nacional Pyme, las reuniones de las Secretarías de Desarrollo Económico y congresos regionales.

La OPIT-México logra la participación del sector industrial mexicano en 11 Ferias Internacionales de gran prestigio. En el año 2010 se asiste a Ecomondo en Italia, considerada como la feria más grande de tecnologías verdes y nuevos estilos de vida, a Cibus Tec Parma en Italia, feria reconocida en tecnología de alimentos y a SIAL Francia, referente mundial en las tendencias de la industria agro-alimentaria.

También se participa en Provelec en Guadalajara un evento de gran importancia enfocado a conectar necesidades de suministro industrial de fabricantes de manufactura electrónica y equipo original con proveedores potenciales. En esta acción, la OPIT colabora con los objetivos del Gobierno de México de estimular los encadenamientos empresariales.

Se organizan 12 misiones de negocios individuales y colectivas que propiciaron intercambios entre empresarios mexicanos y europeos y transferencia de conocimientos con respecto a tecnología, trámites comerciales y requisitos de mercado.

Se resalta que los empresarios e instituciones mexicanas han quedado satisfechos con las oportunidades brindadas expresándolo en cartas de agradecimiento.

### ***Creación de capacidades institucionales***

#### Programa de delegados

La OPIT-México concreta dos Programas de Delegados con el Centro para la Inversión y las Exportaciones de Sinaloa (CIT por sus siglas en inglés). El primer programa se realiza con la OPIT-Italia en el año 2009 y el segundo con la OPIT-París en el 2010. Los principales resultados de estos programas se analizan en diferentes ámbitos:

- Fortalecimiento de capacidades profesionales e institucionales. Se forman dos ejecutivas en los mecanismos de gestión de negocios con Europa por medio de una exposición directa a empresarios, instituciones dedicadas al comercio y ferias internacionales. Esta experiencia es considerada por las participantes, de gran valía con miras a mejorar los servicios que prestan a los empresarios de Sinaloa y a los europeos. Por otra parte, el hecho que los programas tuvieran lugar en años consecutivos facilita la sistemática de trabajo con Europa. Este hecho se une a la visita previa del Director del CIT a Italia que permitió abrir contactos de negocios a los cuales la ejecutiva respectiva les brindó seguimiento.
- Identificación de oportunidades de negocio. Se visitan empresarios europeos con interés en invertir en maquinaria y tecnología agrícola, energía renovable, tecnologías limpias y procesamiento de alimentos. También se abren

oportunidades de mercado para productos de Sinaloa (tequila, cacahuete, frutas, vegetales).

- Transferencia de tecnología. Se identifican posibilidades de transferir modelos de producción agrícola para el Estado lo cual implicaría generar un trabajo conjunto entre instituciones estatales, empresarios y la academia. Se contactan polos y parques industriales interesados no solo en establecer un vínculo comercial sino también compartir sus experiencias de desarrollo. Adicionalmente se establecen relaciones con empresas de tecnología agrícola y sistemas de refrigeración necesarias para Sinaloa.
- Visibilidad de Sinaloa y sus empresarios. Las visitas realizadas a empresas, ministerios de economía, embajadas, asociaciones de empresarios y fondos de apoyo a Pymes europeas facilita comunicar la realidad industrial de Sinaloa.

Es importante señalar que las delegadas del CIT manifestaron satisfacción con el programa y lo consideran de gran valor con miras a mejorar los servicios que prestan a los empresarios de Sinaloa y a los europeos. Por otra parte, el hecho que los programas tuvieran lugar en años consecutivos y que se diera una visita previa del Director del CIT a Italia facilita la sistemática de trabajo y cooperación con Europa.

#### **Colaboración OPIT-México-CIT/Sinaloa**

- Programa de delegado en Italia;
- Programa de delegado en Francia;
- Talleres COMFAR: Introducción y Seguimiento
- Experto participa en expo agro SINALOA 2010;
- Asistencia en misión oficial a Italia;
- Asistencia en misión internacional EIMA;
- Promoción de proyectos industriales en el portafolio de red internacional (maquinaria agroindustrial, mini hidroeléctrica).

La OPIT-México trabajó en la organización de otros programas de delegados pero por razones atribuidas a las contrapartes mexicanas no fue posible realizarlos. La OPIT-Italia organizó un programa con el Fondo de Capitalización e Inversión Rural de México (FOCIR) que se llevó a cabo en el mes de diciembre del 2010.

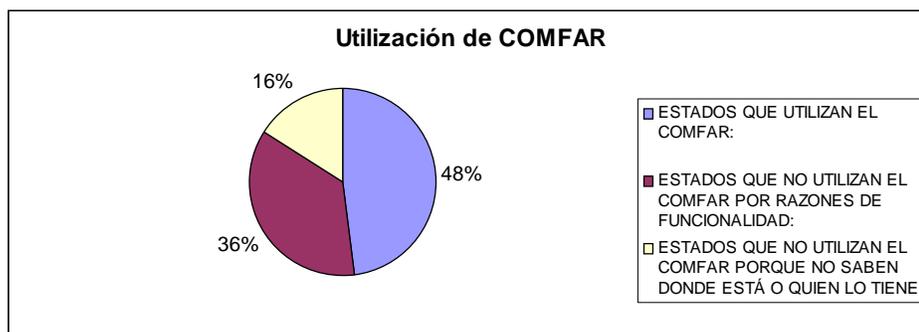
#### **COMFAR**

OPIT-México organiza con éxito varias sesiones de formación en el uso de COMFAR, software especializado de la ONUDI en la evaluación de proyectos de inversión. En total se capacitaron 87 personas y se otorgaron treinta y tres licencias, de las cuales treinta se facilitaron a instituciones de los Estados y tres a instituciones federales.

La OPIT-México realizó una evaluación posterior a la capacitación brindada para evaluar el uso de COMFAR. Los resultados obtenidos fueron positivos, según se pueden observar en el gráfico adjunto, ya que el 48% de los estados siguen utilizando la herramienta. (El dato se obtiene basado en la respuesta de 25 instituciones de las 30 que recibieron la capacitación).

La formación en el uso de COMFAR se ha dirigido principalmente a las Secretarías de Desarrollo Económico en los Estados, instituciones de apoyo a las pymes y al Centro de Inversión y Comercio de Sinaloa (CIT).

En el caso de México es importante resaltar que estas instituciones tienen como mandato apoyar a las empresas en el acceso a financiamiento, la transferencia de tecnología y la prestación de servicios de apoyo. Entre las funciones de estos organismos está la evaluación de proyectos previa presentación a fondos federales y estatales. En este contexto, COMFAR ha sido una herramienta valiosa que viene a satisfacer una necesidad institucional de beneficio a los empresarios.



El equipo evaluador entrevistó a varias de las personas formadas en COMFAR. De las entrevistas se identifican dos aspectos relevantes. El primero se refiere a la satisfacción de los beneficiarios con la excelente formación recibida y la calidad del software. El segundo evidencia que los beneficiarios aprecian el uso de COMFAR en proyectos complejos donde se requiere el análisis de diferentes escenarios y riesgos asociados, tales como, infraestructura, partes industriales, miniplantas hidroeléctricas, entre otros.

En términos de impacto, los usuarios de COMFAR valoran la mejora en la toma de decisiones gracias a la información más precisa y analítica que se obtiene. Para ellos, una mejor evaluación permite el ahorro de potenciales pérdidas, o bien, la generación de mayor riqueza al financiar determinados proyectos.

Finalmente, se resalta que la OPIT-México dedicó esfuerzos para realizar un entrenamiento en COMFAR para las Delegaciones Federales de la Secretaría de Economía, sin embargo, por un cambio en las prioridades en esta Secretaría no llegó a concretarse.

### Consortios de Exportación

En la promoción de herramientas de la ONUDI para el beneficio de las empresas mexicanas se destaca la transferencia de conocimientos con respecto a los consorcios de exportación. La OPIT colabora específicamente en dos iniciativas. La primera, se refiere al apoyo brindado a la Cámara de Comercio Italiana en México para ejecutar en alianza con la ONUDI programas de formación en consorcios de

exportación. El primer programa se ejecuta en el Estado de Jalisco de julio del 2009 a agosto del 2010 generando 20 consorcios de exportación en 14 sectores industriales.

La otra iniciativa fue el apoyo brindado a ProMéxico para formar a uno de sus ejecutivos en la metodología ONUDI de consorcios por medio de la asistencia a un seminario especializado en Turín, Italia. Con esta formación, ProMéxico refuerza su estrategia de apoyar la creación de consorcios en México y completar un desarrollo metodológico propio. ProMéxico ha planteado a la OPIT su deseo de trabajar en conjunto para impulsar este tema en México pero a la fecha de la evaluación no se había llegado a un acuerdo.

### Antenas

Originalmente la OPIT había planificado la creación de Antenas en varios estados de México pero su implementación se retrasa al decidirse consolidar primero la oficina en el Distrito Federal y luego iniciar la apertura en otras localidades.

### ***Generación de políticas y prioridades***

La generación de flujos de inversión hacia y fuera de un país requiere el establecimiento de prioridades. De lo contrario, los esfuerzos se diluyen en cientos de ideas de negocio y la eficacia se ve afectada.

La OPIT-México abrió las oportunidades de vinculación a las instituciones y empresarios con los que tenía contacto pero sin haber definido de previo el enfoque que debía dar a determinados sectores y mercados. Durante la ejecución del proyecto el enfoque fue tomando forma: la agroindustria en Sinaloa, las energías renovables, el sector aeroespacial, entre otros.

El proyecto aunque levemente abordó el tema de los encadenamientos productivos (se apoyo la organización de un evento) no realiza esfuerzos concretos en estimular inversiones en la cadena de valor a nivel nacional o internacional promoviendo el desarrollo de pequeñas empresas o incluso de productores independientes.

En una eventual continuidad del proyecto, la determinación de prioridades se vuelve fundamental para maximizar los recursos y potenciar la experiencia adquirida.

### ***Resumen de productos***

El equipo evaluador con miras a tener una visión global de los productos logrados integra en dos tablas los productos e indicadores del documento de proyecto de la ONUDI, con los indicadores de evaluación solicitados por la Subsecretaría de la Pyme. De la lectura de la tabla se evidencia el logro de resultados pero sin poder evaluar si la meta se cumple dado que no fue establecida al inicio del proyecto.

**Tabla no.3 Productos relacionados con generación de alianzas**

No.	PRODUCTO ESPERADO	INDICADOR	PRODUCTO OBTENIDO
1	Base de datos actualizada con empresas dispuestas a considerar una alianza de negocios con un socio en un país en desarrollo o en país de una economía en transición o bien aportar insumos para una alianza.	Número de entradas en la base de datos  Proyectos atendidos (a)	323 proyectos 159 México 164 Extranjeros
2	Contactos hechos entre socios locales y el potencial socio extranjero y, negociaciones iniciadas para cooperar en la implementación del proyecto de alianza propuesto.	Número de proyectos de inversión y tecnología promovidos  Número de proyectos de inversión y tecnología que alcanzaron la etapa de negociación  Contactos de inversión-encuentros de potenciales socios (a)  Misiones de negocios colectivas y/o individuales (a)	159. El total de proyectos mexicanos fueron promovidos. La categoría "en negociación" no fue considerada por la OPIT y por lo tanto no es posible determinar el dato.  125 (dato disponible para el 2009 y 2010).  12
4	Análisis técnico, de mercado y financiero de los proyectos de inversión y tecnología de países en desarrollo y economías en transición para facilitar las decisiones tomadas de los empresarios mexicanos que muestran interés en la propuesta de alianza	Número de propuestas evaluadas	No se lleva el registro de los proyectos evaluados con metodología COMFAR
5	Propuestas formuladas sobre la instalación de plantas de manufactura que las empresas mexicanas buscan establecer en los países en desarrollo y / o en países con economías en transición a través de una alianza de negocios con un empresario local (s) en estos países.	Número de propuestas de alianza formuladas.	Dato no disponible
6	Ofertas de tecnología preparadas en tecnologías disponibles en México para posible transferencia a países en desarrollo y/o con economías en transición.	Número de ofertas tecnológicas en la base de datos	Dato no disponible

(a) Indicador de evaluación contenido en el contrato de donación onerosa

(\*) El indicador que aparece en el documento de proyecto es "Número de ofertas tecnológicas en la base de datos.

**Fuente:** Elaboración propia a partir de la documentación aportada.

**Tabla no.4 Productos relacionados con la creación de capacidades**

No.	PRODUCTO ESPERADO	INDICADOR	PRODUCTO OBTENIDO
3	Expertos de Organismos de Promoción de Inversiones y los representantes del sector privado de países en desarrollo y países con economías en transición capacitados en las herramientas, metodologías y técnicas relacionadas con la promoción de las inversiones y la tecnología	Número de personas formadas  Delegados extranjeros y/o nacionales que labora en el OPIT en México y/o en el extranjero (a)	Dos Programa de Delegados a Italia y Francia Un Programa adicional organizado por OPIT-Italia
7	Herramientas, metodologías y software de inversión y tecnología de la ONUDI incluyendo COMFAR, han sido diseminadas intensamente y promovidas en México.	Número de personas formadas	87 personas, 33 licencias otorgadas en COMFAR
8	Servicios de apoyo brindados para facilitar o acelerar el proceso de desarrollo de proyectos de colaboración industrial en los países en desarrollo, incluido el asesoramiento basado en las experiencias y conocimientos disponibles en la ONUDI.	Servicios brindados (*)  Foros y seminarios de promoción de inversiones y transferencia (a)	31 (20 eventos y 11 Ferias Internacionales)

(a) Indicador de evaluación contenido en el contrato de donación onerosa

(\*) El indicador que aparece en el documento de proyecto es "Número de ofertas tecnológicas en la base de datos.

**Fuente:** Elaboración propia a partir de la documentación aportada.

### **Conclusiones sobre la efectividad e impacto del proyecto**

El equipo evaluador afrontó dificultades para medir la efectividad de la OPIT-México debido a la ausencia de productos y metas claramente definidos y a la debilidad del sistema de monitoreo expuesta en el capítulo de eficiencia. Teniendo en cuenta estas limitaciones, se llega a las siguientes conclusiones.

#### Generación de alianzas de negocios

- En los años de operación la OPIT-México crea una plataforma para la generación de alianzas de negocios, teniendo en cartera 323 proyectos de los cuales 159 corresponden a iniciativas mexicanas. Esta plataforma se sustenta en una dinámica de trabajo establecida con las Secretarías de Desarrollo Económico de los Estados y el CIT-Sinaloa; en la generación de encuentros de negocios con empresas europeas y la facilitación de ferias internacionales.
- El servicio prestado por la OPIT es considerado muy satisfactorio por las personas entrevistadas y encuestadas (empresarios, funcionarios de los SEDECOs, del CIT y ProMéxico), resaltando fortalezas con respecto al interés de concretar los proyectos, los contactos internacionales y la

capacidad de identificar socios adecuados. En las entrevistas los empresarios destacaron que la OPIT-México brinda un servicio personalizado que no reciben en otras instituciones.

- La OPIT-México logra productos concretos con respecto a la exposición internacional y nacional del sector industrial mexicano. Según los datos que logra recabar el equipo evaluador, se participa y/o organizan 20 eventos (seminarios, conferencias), 11 ferias internacionales y 12 misiones de negocios.
- La OPIT-México no logra proyectos de alianza y por lo tanto tampoco genera un flujo de inversiones hacia México o fuera de México.
  - ✓ Un porcentaje importante de proyectos (58%) se encuentra en la etapa de promoción, por lo tanto el nivel de eficacia debería revisarse en unos seis meses.
  - ✓ Las principales causas atribuidas a la falta de concreción de los proyectos son: el cambio de las expectativas del negocio una vez que se profundiza en él, el socio potencial no era el adecuado, o bien, que el acuerdo financiero no se materializa.
  - ✓ El 33% de la cartera de proyectos se ha cancelado. El principal motivo es la falta de respuesta de la OPIT-Italia.
- La oferta de contactos internacionales de la OPIT-México es muy limitada ante la baja actividad de la red de OPITs. Las únicas oficinas que responden activamente son las ubicadas en Italia y Francia. Esta situación contribuye a la baja eficacia en la búsqueda de socios.

### Creación de capacidades

- La OPIT-México concreta dos Programas de Delegados con el CIT-Sinaloa en el año 2009 y 2010 los cuales generan productos específicos con respecto al fortalecimiento de capacidades profesionales e institucionales, la identificación de oportunidades de negocio, la apertura a opciones de transferencia de tecnología y la visibilidad internacional de Sinaloa y sus empresarios. Se destaca que si se concretan las acciones para crear polos tecnológicos en el sector agrícola con el apoyo del conocimiento europeo esto tendría un impacto positivo en el desarrollo económico del Estado.
- La formación recibida en COMFAR por parte de las Secretarías de Desarrollo Económico ha tenido un impacto positivo. El software satisface la necesidad de las SEDECOs de evaluar proyectos de manera profesional antes de considerarlos candidatos a los fondos de financiamiento del Estado y del gobierno central. El software se torna más útil en la medida que los proyectos son más complejos. Se destaca que las SEDECOs también utilizan el software para evaluar sus propios proyectos de desarrollo, entre ellos de infraestructura. COMFAR se continúa utilizando en el 48% de las instituciones formadas, porcentaje que se considera alto para este tipo de iniciativas.
- No se logra la creación de antenas de la OPIT-México en los estados lo cual se atribuye a la necesidad de consolidar primero las acciones en la oficina central.

- La OPIT-México logra resultados complementarios al facilitar la alianza de la ONUDI con la Cámara de Comercio Italiana en México para impartir programas de formación en consorcios de exportación. El primer programa se ejecuta en el Estado de Jalisco generando 20 consorcios en 14 sectores industriales. Asimismo, facilita la formación de un ejecutivo de ProMéxico en el instituto de Turín a raíz del interés de esta institución de impulsar los consorcios en México. En este punto se destaca el interés de ProMéxico de llegar a un acuerdo con la ONUDI para impulsar esta figura comercial pero no ha habido una respuesta concreta.

#### Generación de políticas y prioridades

- La OPIT-México no realiza acciones para contribuir en la definición de sectores y mercados prioritarios. Tampoco establece acciones para filtrar los proyectos en términos de calidad y oportunidad de la inversión. Esta situación, sumada al hecho de los limitados recursos financieros y humanos del proyecto, incide en la capacidad de lograr alianzas y obtener un impacto en la atracción de inversiones.
- El proyecto no aborda la oportunidad de generar alianzas en cadenas de valor lo cual puede estimular inversiones locales con mayor impacto en pequeñas empresas e incluso productores independientes.

#### **4.4 Sostenibilidad**

La evaluación de la sostenibilidad de la OPIT-México toma en cuenta que las oficinas OPIT se establecen dentro de un lapso de tiempo definido y no se espera de ellas autosostenibilidad financiera. La evaluación se enfoca entonces a medir la sostenibilidad y el impacto futuro de las acciones realizadas.

Con respecto a la generación de alianzas, los proyectos que se encuentran en proceso de negociación con potenciales socios tienen probabilidad de continuar sin el apoyo de la OPIT y eventualmente concretar el objetivo. Los proyectos en promoción, a menos, que se defina con la Subsecretaría de la PYME acciones de seguimiento, no parece factible que por sí mismos encuentren socios en el extranjero.

El fortalecimiento institucional y los contactos creados por el CIT-Sinaloa tienen alta probabilidad de generar impactos concretos en términos de cooperación y transferencia de tecnología al Estado. Esta probabilidad se atribuye a dos situaciones: la primera al mandato del CIT de promover las inversiones lo cual asegura el seguimiento a las acciones y la segunda al hecho de haberse identificado empresarios y parques tecnológicos dispuestos a establecer relaciones con Sinaloa.

Un número importante de SEDECOs continúa utilizando COMFAR para la evaluación de proyectos. Dado que estas instituciones tienen como tarea cotidiana la evaluación de proyectos y requieren un software especializado para hacerla es probable que el uso continúe.

## 4.5 Resumen: Fortalezas y debilidades del proyecto

### **Fortalezas**

- El diseño de la OPIT es consistente con la política de México de aumentar su presencia internacional y aumentar la competitividad de las empresas mexicanas por medio de la generación de flujos de inversión y tecnología.
- La OPIT es coherente con los objetivos de atracción de inversiones y apoyo a las pequeñas y medianas empresas de la Secretaría de Economía del Gobierno Federal y de las Secretarías de Desarrollo Económico de los Estados.
- La OPIT logra una sinergia positiva con la oficina Regional de la ONUDI que permite enriquecer la gama de servicios que prestan en beneficio del desarrollo de México.
- La gestión del proyecto es adecuada. La OPIT se logra insertar en el tejido institucional federal y estatal y sus acciones se visibilizan en foros adecuados a nivel nacional. Desde el punto de vista administrativo existe orden y control de las acciones realizadas.
- La calidad del recurso humano es muy buena; el personal muestra un gran compromiso con los objetivos del proyecto y orientación al logro.
- Los beneficiarios del proyecto consideran los servicios prestados por la OPIT muy satisfactorios y adecuados para las PYMES.
- La OPIT-México crea una plataforma para la generación de alianzas de negocios, la cual se sustenta en una dinámica de trabajo con las Secretarías de Desarrollo Económico de los Estados y el CIT-Sinaloa; la generación de encuentros de negocios con empresas europeas y la facilitación de ferias internacionales.
- La OPIT-México contribuye a posicionar a nivel internacional y nacional las oportunidades de inversión en el sector industrial mexicano.
- La OPIT-México concreta dos Programas de Delegados con el CIT-Sinaloa en el año 2009 y 2010 los cuales generan productos específicos con respecto al fortalecimiento de capacidades profesionales e institucionales, la identificación de oportunidades de negocio, la apertura a opciones de transferencia de tecnología y la visibilidad internacional de Sinaloa y sus empresarios.
- La formación recibida en COMFAR por parte de las Secretarías de Desarrollo Económico ha tenido un impacto positivo. El software satisface la necesidad de las SEDECOs de evaluar proyectos antes de ser presentados a los fondos de co-financiamiento (Gobierno Federal y Estatal) y su uso se mantiene en el 48% de las SEDECOs.
- La OPIT-México logra resultados complementarios con respecto al desarrollo de Consorcios de Exportación. Facilita la alianza de la ONUDI con la Cámara de Comercio Italiana en México para impartir programas de

formación en consorcios de exportación, así como, la formación de un ejecutivo de ProMéxico en el instituto de Turín.

### **Debilidades**

- El diseño conceptual del proyecto limita su eficiencia y eficacia debido a que:
  - No visibiliza claramente el apoyo en la generación de alianzas empresariales y la creación de capacidades institucionales.
  - No conduce a la definición de prioridades en términos de mercados, tecnologías y/o sectores según las potencialidades de México y los países huésped de las OPIT.
  - No utiliza la metodología de marco lógico y/o gestión basada en resultados por lo cual no define metas cuantificables de los productos esperados al y no asegura la lógica de efectos entre actividades y resultados.
- La pertinencia de la OPIT-México para el actual Gobierno es moderada. El proyecto no se diseña bajo las prioridades de esa administración; no se logra establecer un lazo institucional con ProMéxico, y la OPIT no contribuye de manera significativa a fortalecer la presencia de México con sus vecinos (Centroamérica y El Caribe).
- El proyecto tiene pertinencia moderada para la ONUDI ya que prioriza la generación de flujos de inversión hacia México perdiendo el potencial de la promoción de la inversión y la tecnología fuera de México y en particular en sus países vecinos.
- El valor agregado por la sede de ONUDI en Viena es mínimo, siendo limitado a servicios administrativos. La oficina materializa el mandato de la ONUDI de promover la inversión y la tecnología, sin embargo, el débil apoyo recibido desde Viena es consecuencia de políticas no claras de la ONUDI sobre su rol con respecto a la red de OPITs y en particular con la oficina en México. Si bien es cierto, la ONUDI inicia un proceso de revisión de estas políticas, el proceso es tardío con respecto al plazo de ejecución de la OPIT.
- El sistema de monitoreo y evaluación del proyecto es débil.
  - La planificación anual del proyecto no se realiza de forma tripartita: OPIT, SPYME, Coordinación Viena y no se brinda retroalimentación sobre los planes anuales e informes de avance. Esta situación limita la acertividad del proyecto en cuanto a su pertinencia, eficiencia y eficacia.
  - El monitoreo se enfoca prioritariamente en las tareas y no en los resultados perdiéndose la visión global del proyecto.
- La sinergia entre la OPIT-México y la Red de OPITs es baja. La relación se concentró con las oficinas ubicadas en Italia y Francia quienes fueron las únicas en responder de manera oportuna. Esta situación tiene un efecto directo en la eficacia del proyecto ya que disminuye significativamente las opciones de promoción de las inversiones.
- La vinculación de la OPIT-México con la Coordinación en Viena se circunscribe al ámbito administrativo existiendo un escaso apoyo en la

gestión estratégica de la Oficina. Esta situación se identifica en la débil orientación brindada en temas como: lanzamiento de la oficina, metodologías de selección y promoción de proyectos, uso de herramientas y programas de la ONUDI, vinculación con las otras oficinas de la Red, entre otros.

- La relación resultados versus inversión se considera de baja a moderada. Se logran productos en creación de capacidades sin embargo, ningún proyecto promovido concluye en un acuerdo de cooperación y por ende, la atracción de inversiones y tecnología no se concreta.
- La OPIT-México no realiza acciones para contribuir en la definición de sectores y mercados prioritarios. No filtra los proyectos en términos de calidad y oportunidad y tampoco aborda la oportunidad de generar alianzas en cadenas de valor estimulando inversiones con mayor impacto en pequeñas empresas e incluso productores independientes. Esta situación, sumada al hecho de los limitados recursos financieros y humanos del proyecto, incide en la capacidad de lograr alianzas y obtener un impacto en la atracción de inversiones.
- La ausencia de un enfoque hacia la creación de capacidades dentro de la SPYME y al establecimiento de lazos institucionales con la Dirección de Promoción Comercial y ProMéxico delimita la contribución de la OPIT a un espacio de tiempo limitado con escaso impacto a largo plazo.

# 5

## Conclusiones referentes a una posible siguiente fase del proyecto

---

La Subsecretaría para la Pequeña y Mediana Empresa-Dirección de Promoción Empresarial autorizó la extensión de la vigencia de la OPIT-México hasta el 31 de marzo del 2011, reiterando la decisión del cierre de proyecto. Esta decisión es consistente con las entrevistas realizadas por el equipo evaluador a la SPYME de las que se concluye que la Subsecretaría no está considerando el financiamiento de una segunda fase de la OPIT-México.

El plazo adicional otorgado permitirá a la oficina contribuir en la organización de la reunión plenaria México-Japón y en la misión de negocios de la OPIT-China en el sector de biotecnología. Atender la solicitud de CIT-Sinaloa de recibir apoyo en la promoción de la Expo-Agro Sinaloa en Italia y en el dictado de una capacitación adicional en COMFAR. Asimismo se estará ofreciendo la oportunidad de organizar un Programa de Delegados a los Estados que han mostrado interés.

Este plazo debería además, dedicarse a actividades propias del cierre de la oficina tales como:

- Elaborar un plan para la transferencia de conocimientos y experiencias de la OPIT-México a la SPYME.
- Elaborar un plan de seguimiento a los proyectos en promoción el cual debería ser brindado por la Dirección de Promoción Empresarial. Este plan debe incluir la comunicación formal del cierre de la OPIT a las empresas e instituciones beneficiarias.
- Documentar las lecciones aprendidas y los casos de éxito con respecto a la creación de capacidades.

Dado que los términos de referencia de la evaluación solicitan el análisis de una eventual segunda fase, se externa la siguiente conclusión:

*Una eventual segunda fase es deseable para concretar los resultados obtenidos y asegurar la sostenibilidad de las acciones, sin embargo, ésta debería darse en el marco de los siguientes requisitos:*

- Definir prioridades en términos de sectores y mercados donde la ONUDI pueda aportar valor.
- Promover las inversiones en cadenas de valor vinculando pequeñas empresas locales con empresas internacionales.
- Dinamizar la red de OPITs para no limitar las posibilidades de negocio solamente a dos países, así como, la vinculación con la coordinación general en Viena.

- Definir instituciones meta con las cuales se asegure la transferencia de conocimientos y creación de capacidades, siguiendo la experiencia obtenida con el CIT-Sinaloa.
- Establecer lazos institucionales con ProMéxico para maximizar los esfuerzos y aumentar la apropiación del país sobre la oficina.
- Incorporar las recomendaciones que se exponen en el capítulo 6 de este documento, en particular las referentes al diseño y monitoreo.

# 6

## Recomendaciones

---

### Recomendaciones para la ONUDI

1. La ONUDI debe asignar los recursos necesarios para garantizar una coordinación adecuada desde la sede en Viena con la OPIT. La coordinación debe incluir al menos los siguientes objetivos:
  - 1.1. Brindar formación al staff de la OPIT para acelerar el aprendizaje de la metodología ONUDI en la promoción de inversiones y tecnología.
  - 1.2. Establecer mecanismos de comunicación entre las oficinas de la Red, tales como:
    - 1.2.1. Reunión anual para definir lineamientos estratégicos de las Oficinas:
      - Sectores industriales y cadenas de valor prioritarios para la Red;
      - Programadas de la ONUDI a impulsar.
      - Revisión/ajuste metodológico (criterios de calidad de los proyectos).
      - Áreas en las que actuarán en representación de la ONUDI.
    - 1.2.2. Reuniones trimestrales vía webconference con la siguiente agenda:
      - Progreso en el match de los proyectos.
      - Progreso en la ejecución de programa de delegados
    - 1.2.3. Establecer la obligatoriedad de asistencia a las reuniones anuales y trimestrales
  - 1.3. Facilitar lecciones aprendidas de la red de oficinas.
  - 1.4. Asegurar la vinculación con los diferentes programas de la ONUDI, en particular los consorcios de exportación, emprendimientos y energía renovable.
  - 1.5. Ofrecer metodologías para categorizar las etapas del ciclo de alianzas, la identificación y selección adecuada de proyectos, la definición de mercados y sectores prioritarios para la atracción de inversiones, entre otros.
2. La ONUDI debe buscar los incentivos y procedimientos necesarios para asegurar la efectiva colaboración entre las oficinas de la Red de OPITs ya que esto incide directamente en el desempeño de las oficinas a nivel individual y sobre todo de aquellas ubicadas en países emergentes.

3. La ONUDI debe asegurar la implementación del sistema de gestión basada en resultados a lo largo del ciclo del proyecto (desde el diseño hasta el cierre del mismo).
4. Los niveles de apoyo de la OPIT en términos de generación de alianzas, creación de capacidades y generación de políticas debe ser transmitido con mayor claridad por la ONUDI para facilitar que los Gobiernos receptores visualicen el valor agregado de las oficinas.

### **Recomendaciones para la ONUDI, el Gobierno y la OPIT**

5. Las oficinas de Promoción de Inversiones y Tecnología deben procurar una estructura de coordinación que asegure la comunicación y el involucramiento del Gobierno y de la ONUDI (Oficina regional y la Sede). La estructura deberá considerar dos niveles de coordinación: la estratégica y la operativa y quedar plasmada en un documento oficial.
  - 5.1. Coordinación estratégica. Responsable de mantener el proyecto relevante para las políticas y prioridades del Gobierno, así como, para los beneficiarios meta. Lo anterior implica la revisión del diseño del proyecto cuando se considere oportuno, la aprobación de presupuestos ordinarios y extraordinarios y los ajustes al proyecto de acuerdo con los resultados del monitoreo y la evaluación. Deberá reunirse al menos una vez al año dejando constancia de los acuerdos de la reunión.  
Integrantes: El jerarca de la Institución Gubernamental contraparte del Gobierno, el Director-Regional de la ONUDI y el Coordinador de la Red de OPIT en la sede en Viena.
  - 5.2. Coordinación operativa. Responsable de la planificación, monitoreo y seguimiento del proyecto. Deberá reunirse trimestralmente, documentando la retroalimentación y ajustes sobre la planificación y seguimiento del proyecto.  
Integrada por la Directora de la OPIT, la Coordinación en la Sede en Viena y la persona designada por el Gobierno.
6. El sistema de monitoreo y evaluación del proyecto debe apegarse a la estructura de marco lógico considerando tanto las actividades realizadas como los resultados e impacto esperado.
7. Reconociendo que la mayoría de los países cuentan con instituciones gubernamentales fuertes para la atracción de inversiones y que los recursos de la OPIT son limitados, es necesario que estas oficinas se enfoquen en la generación de flujo de inversiones para el desarrollo industrial y la transferencia tecnológica, campos donde pueden ofrecer un valor agregado. Lo anterior requiere al menos:
  - 7.1. La definición de mercados y sectores en los cuales la ONUDI tiene alta competencia técnica.
  - 7.2. Prestar mayor atención a la calidad de los proyectos que a la cantidad a promover.

- 7.3. Establecer lazos institucionales con las organizaciones dedicadas a la promoción de las inversiones y exportaciones de los países anfitriones.
8. Se recomienda realizar ajustes a los objetivos y acciones de la OPIT para que satisfagan las prioridades del Gobierno, así como, la creación de los lazos institucionales con ProMéxico.
9. Se recomienda explotar la capacidad de México de generar flujos de inversión y tecnología hacia países con menor nivel de desarrollo en Centroamérica y El Caribe.

# 7

## Enseñanzas aprendidas

---

A continuación se presentan enseñanzas aprendidas de la ejecución de la OPIT-México. Algunas de ellas coinciden con las enseñanzas previamente identificadas por la evaluación temática de la Red de OPITs y discutidas durante la reunión de Directores de la Red en julio del 2010.

1. ONUDI debe asegurar el uso de la gestión basada en resultados de manera consistente en todos sus proyectos y visualizar esta gestión como un valor agregado para los Gobiernos. Esta acción le permitirá a la ONUDI evaluar y ajustar los proyectos a los cambios políticos, económicos y sociales del país huésped pero manteniendo consistencia con su mandato. Dado que las OPIT actúan bajo el nombre de ONUDI con escasa guía y control por parte de la sede también conlleva un riesgo considerable para la ONUDI.
2. ONUDI debe ser consecuente entre la decisión estratégica de mantener y expandir la red de OPITs y la ejecución de esta decisión. Para ello, requiere definir las políticas y asignar los recursos necesarios que aseguren una cooperación más estrecha entre las ITPO y la sede en Viena.
3. La vinculación de las OPIT con los otros programas de la ONUDI en particular los consorcios de exportación y emprendimientos debe darse de manera estructural desde el diseño del proyecto y no delegarla a una relación casual, no planificada.
4. La ONUDI debe centrar sus esfuerzos de promoción y atracción de inversiones en los sectores y mercados donde pueda generar valor proponiendo a los Gobiernos el desarrollo de políticas específicas. Esta acción es imprescindible, si se reconoce que la mayoría de los países, incluyendo las economías emergentes posee agencias gubernamentales especializadas en la atracción de inversiones que superan en recursos a las OPIT.
5. La vinculación entre los resultados de las evaluaciones y la mejora de los proyectos debe sistematizarse incluyendo incentivos a los coordinadores de proyectos por realizarlas.

# Anexo 1: Términos de referencia de la evaluación

## TERMS OF REFERENCE

Independent Evaluation of the UNIDO Project:  
US/GLO/05/001  
“UNIDO Service in Mexico for the Promotion of Industrial Investment and Technology”  
Investment and Technology Promotion Office

### I. BACKGROUND

Based on the need to strengthen Mexican Small and Medium Enterprises (SME) performance in the international market and to improve their competitiveness, the Mexican Government officially requested UNIDO to support the creation of an Office for Investment and Technology Promotion (ITPO) intended to provide Mexican SMEs with the strategic support to face global challenges.

**The project “UNIDO Service in Mexico for the Promotion of Industrial Investment and Technology” – US/GLO/05/001 was approved in 2005 and has a total budget of US\$ 1,248,786 (including programme support cost). The project is fully funded by the Government of Mexico.**

The ITPO Mexico was founded in 2006 in cooperation with the Mexican Ministry of Economy. Its main purpose was to support national efforts in expanding cooperation between Mexican industries and foreign partners through the UNIDO ITPO network. This objective would be reached by facilitating inflow of foreign capital and technology to Mexico as well as outflow of investments and technology from Mexico to other developing countries. For this purpose support would be provided to local and foreign partners in the development of partnership opportunities into business proposals, their appraisal as well as in negotiations of these proposals with a view to bring them to completion.

The main beneficiaries of the ITPO are meant to be SMEs of the private sector/industry. The initial project was expected to identify best practices and develop a solid basis for policy formulation on investment promotion at federal and state level, as well as a practical methodology of investment attraction for the private enterprises, adapted to the Mexican context. The Mexican Government and decision makers related to investment promotion and industrial development were also supposed to benefit from the project – which, in addition, was expected to:

- Allow Mexican SMEs to take advantage of the several free trade agreements signed by the Mexican Government;
- Enhance cooperation among Local governments and institutions in order to promote investments and technology transfer;
- Create within local governmental institutions a liaison office in cooperation with UNIDO in order to provide a network of local executive partners.

Since it has been launched, the ITPO Mexico has been performing several activities. It has been collaborating with the International ITPO Network – especially with the ITPOs in Italy and in Paris – in order to enhance cooperation between Mexican and foreign SMEs with common interests. It also provided support to several Mexican States, among which the States of Yucatán and Sinaloa. In particular, a closer cooperation was established in April 2009 between the Center for Investment and Trade (CIT) in Sinaloa and the ITPOs in Mexico and in Italy, which launched a delegate’s programme later that year.

The ITPO Mexico also performed COMFAR workshops (20 civil servants of CIT Sinaloa were trained in 2009), and promoted the ITPO Mexico and the International Network among the Mexican Government (especially ProMexico and the Mexican Association of Economic Development Secretaries – AMSDE). In 2009, it detected and promoted about 200 investment projects and provided relevant information to companies and institutions in search for funds or other opportunities.

Last, the ITPO Mexico shared information on and promoted the Global Renewable Energy Forum (GREF), which took place in Mexico in October 2009, and helped organize bilateral meetings between international companies and organizations of this sector during the event.

## II. BUDGET INFORMATION

Project No. US/GLO/05/001	Total Allotment US\$	Disbursement US\$	Unliquidated Obligation	Uncommitted Balance
<b>Personnel</b>	1,017,119	724,657	92,833	199,630
<b>Training</b>	54,956	9,905		45,051
<b>Equipment</b>	34,511	28,456	567	5,488
<b>Miscellaneous Cost</b>	60,323	45,645	3,375	11,304
<b>TOTAL</b>	<b>1,166,909</b>	<b>808,662</b>	<b>96,775</b>	<b>261,472</b>

Source: UNIDO Infobase September 1<sup>st</sup> 2010

## III. PURPOSE and SCOPE

The overall purpose of the evaluation is to enable the Government of Mexico and UNIDO to make informed decisions as to the extension and possible re-orientation of the project, to identify best practices, bottlenecks and problem areas and make recommendations for a possible future project. The evaluation will also seek to draw lessons of wider application for the replication of the experience gained by this ITPO for UNIDO’s ITPO network and programme.

The evaluation will focus on the relevance of- and the results achieved by the ITPO.

## IV. METHODOLOGY

The evaluation is to be conducted in compliance with UNIDO evaluation policy and the Technical Cooperation Guidelines and attempt to determine, as

systematically and objectively as possible, the relevance, efficiency, effectiveness impact and sustainability of the project. The evaluation will assess the achievements of the project against its objectives and outputs established in the project document, including re-examination of the relevance of the objectives and of the design. It will also try to identify factors that have facilitated or impeded the achievement of the objectives. It will also review issues highlighted in the Thematic Evaluation of the ITPO Network, carried out in 2008 and 2009.

The thorough analysis of relevant information includes a review of UNIDO policies and strategies, activities carried out, management mechanisms applied (in particular planning, monitoring and self-assessment) and project specific framework conditions (in particular policy environment and related initiatives of the Government and the private sector).

The steps of the evaluation will include the following:

1. Desk study: review of ITPO website and analysis of project documents, annual reports and other project related documents or documents related to the ITPO Network both at the UNIDO Headquarters and at the ITPO Mexico as well as minutes from meetings. On this basis the evaluators will elaborate on the above evaluation issues, produce a detailed list of evaluation questions that will be used in stakeholder interviews, and advice ITPO on the preparation of the programme for the mission.
2. Interviews with staff at UNIDO HQ and of the ITPO Mexico.
3. On the basis of desk study and interviews the evaluation team leader will analyse the intervention logic (theory of change) of the project with special emphasis on identifying those assumptions<sup>2</sup> that are critical for project success.
4. Field mission to Mexico. The evaluation team will receive briefings from the ITPO, the Mexican Ministry of Economy and carry out interviews with all staff of the ITPO office; review databases and other data at the ITPO office; interview representatives of governmental bodies and private sector associations; investment promotion agencies and development cooperation agencies. The evaluation mission will also visit a sample of client companies in Mexico. The sample will be drawn from a list of companies provided by the ITPO.
5. In addition, the evaluation mission will realize a survey among the supported companies to assess the impact of ITPO activities through a validation of the intervention logic.

The actual work programme of the evaluation will be defined in a brief inception report to be prepared by the team leader before start of the field mission.

While maintaining independence, the evaluation will be carried out based on a participatory approach, which seeks the views and assessments of all parties. It will address the following specific issues:

---

<sup>2</sup> Assumptions are understood as hypotheses about external factors or risks which could affect the progress or success of a development intervention, for example the existence of enforcement capacities can be critical to the effectiveness of a new legislation.

### **Ownership and relevance**

The extent to which:

- (a) The project is aligned to developing countries' priorities and investment and technology needs, and contribute to strengthening capacities of partner institutions (relevance and principle usefulness of the ITPO for other developing countries).
- (b) The project is relevant to Mexican industry vis-à-vis other investment/technology promotion institutions and coordinates with them.
- (c) The private sector and private sector institutions are using the ITPO and find its services to be in line with their needs.
- (d) The project is in line with the priorities and policies of the Mexican Government.
- (e) The objectives of the project and the ITPO concept are still valid.
- (f) There is a UNIDO identity of the ITPO and there are linkages to UNIDO HQ and to UNIDO thematic priorities.
- (g) The ITPO mandate is relevant and a strategic vision with programmatic, geographical, and thematic priorities exists and is relevant.
- (h) A clear strategy for investment and technology promotion exists
- (i) The ITPO can be regarded as an instrument for development cooperation.

### **Efficiency of implementation**

The extent to which:

- (a) UNIDO and Government/counterpart inputs have been provided as planned and were adequate to meet requirements.
- (b) The quality of UNIDO inputs and services was as planned and timely.
- (c) The least costly resources and processes were used in order to achieve the objectives.
- (d) A clear communication strategy enhanced the visibility and outreach of the ITPO, e.g. ITPO website, publications and events such as seminars and workshops.
- (e) The project was integrated into UNIDO's ITPO Network and other UNIDO Technical Cooperation activities for enhanced synergies and impact.

### **Effectiveness**

The extent to which:

- (a) The outputs and outcomes established in the project document were achieved.
- (b) The project promoted industrial development of Mexico and the other targeted developing countries (investment volume; jobs created; but also wider benefits related to competitiveness of companies; technology and know-how transfer; etc).

- (c) The project contributed to strengthened capacity of investment-related agencies and industry associations in the targeted countries, in particular through the delegates programme.
- (d) Investment projects have been generated or linkages developed between Mexican investors and technology suppliers and partners in developing countries.

#### **Impact and sustainability**

- (a) Identification of the short-, medium- and long term developmental changes or benefits (economic, environmental, social and developmental) that have occurred or are likely to occur as a result of the project.
- (b) Assessment of the likelihood that changes and benefits will be maintained for a long period of time.
- (c) Institutional sustainability of the ITPO

#### **Project design**

The extent to which:

- (a) The project document design is appropriate: existence of a clear, coherent and realistic intervention logic, clear objectives and indicators.

#### **Project coordination and management**

The extent to which:

- (a) The national management and field coordination mechanisms of the project have been efficient and effective.
- (b) The UNIDO HQ based management, coordination, quality control and technical inputs have been efficient and effective.
- (c) Reporting and monitoring procedures were adequate.
- (d) Monitoring and reporting were carried out and based on indicators for outputs, outcomes and objectives and there was monitoring of promoted investment projects.
- (e) UNIDO methodological tools are useful and used, in particular the use of COMFAR.

### **V. EVALUATION TEAM**

The evaluation mission will be composed of

- One national evaluation consultant
- One international evaluation consultant

The UNIDO Evaluation Group will be responsible for the quality control of the evaluation process and of the report. It will provide inputs regarding findings, lessons learned and recommendations from other UNIDO evaluations and especially evaluations of ITPOs. The consultants will be contracted by UNIDO. The tasks of the team members are specified in the job descriptions attached to these Terms of Reference. The ITPO Mexico, the Regional UNIDO Office in Mexico as well as staff at UNIDO Headquarters will provide support to the evaluation team.

All members of the evaluation team must not have been involved in the design and/or implementation, supervision and coordination of and/or have benefited from the project under evaluation. This principle is underlined in the UNIDO Evaluation Policy: “*For independent evaluations, the members of an evaluation team must not have been directly responsible for the policy-setting, design or overall management of the subject of evaluation (nor expect to be so in the near future)*”.

## VI. TIMING

The evaluation is scheduled to take place in the period October to December 2010. The field mission for the evaluation is planned for November 2010. The draft report will be prepared within 4 weeks of completion of the field mission and will be submitted to the Government of Mexico, ITPO Mexico and UNIDO HQ.

<b>October/November</b>	Desk study; inception report containing programme of mission and interview guidelines; interviews at UNIDO HQ
<b>November</b>	Mission to Mexico: briefing sessions, interviews and presentation of preliminary findings
<b>November/December</b>	Presentation of preliminary findings at HQ
<b>December 15</b>	Submission of draft report to stakeholders for factual verification and comments
<b>January 15</b>	Final report

## VII. REPORTING

The evaluation team will present its preliminary findings to the Government of Mexico, to the UNIDO Regional Office in Mexico, to ITPO management and at UNIDO Headquarters. A draft evaluation report will be circulated to stakeholder for comments. The reporting language will be Spanish. The executive summary will be written in English and Spanish. The evaluation report will be based on the template provided in attachment 2.

**Review of the Draft Report:** The draft report will be shared with the Government, the Project Manager and other UNIDO staff members and the ITPO Mexico staff for comments in order to enable feedback on any factual errors. This consultation also seeks reactions on the findings and recommendations. The evaluators will take comments into consideration when preparing the final version of the report.

**Quality Assessment of the Evaluation Report:** All UNIDO evaluations are subject to quality assessments by UNIDO Evaluation Group. These applied evaluation quality assessment criteria are used as a tool for providing structured feedback. The quality of the evaluation report will be assessed and rated against the criteria set forth in the Checklist on evaluation report quality (attachment 3).

## Attachment 1: Job descriptions

### Independent evaluation of the UNIDO ITPO in Mexico

#### Job description for the International Evaluation Consultant

<b>Post title</b>	International Evaluation Consultant
<b>Estimated duration</b>	30 days over a period of 3 months
<b>Starting date required</b>	as soon as possible
<b>Duty station</b>	Home base; missions to UNIDO HQ and Mexico

#### Duties of the international consultant:

The international evaluation consultant act as team leader of the evaluation and will collaborate with the national evaluation consultant on the basis of the Terms of Reference. She/he will carry out the following duties:

Duties	Duration	Location	Results
Study programme and project documentation including progress reports and documentary outputs of the project.	3 days	Home base	List of issues to be clarified
Evaluation mission programme: liase with the UNIDO project manager in Vienna to set up meetings/interviews in countries; prepare inception report; carry out telephone interviews with UNIDO project manager in Vienna.	3 day	Home base	Mission programme reflects evaluation priorities, inception report describes concrete evaluation work programme
Field mission: carry out meetings, visits and interviews of stakeholders according to the mission programme .	10 days	Mexico	Information gathered on issues specified in TOR
Drafting main preliminary conclusions and recommendations and discuss them with project staff, counterparts, stakeholders.			Draft conclusions and recommendations
Presentation and discussion of preliminary findings and recommendations with UNIDO technical branch and UNIDO Evaluation Group. Fill information gaps (request additional document and reports where necessary).	3	Vienna	Feedback from project manager and UNIDO Evaluation Group, information gaps filled
Prepare the draft evaluation report according to TOR .	8 days	Home base	Draft report prepared and sent to UNIDO/ OSL/EVA
Review feedback received on draft report and prepare final evaluation report.	3 days	Home base	Final evaluation report submitted to OSL/EVA
<b>Total</b>	<b>30 days</b>		

**Qualifications:**

- advanced university degree in a field related to industrial development
- extensive knowledge and experience in enterprise support and technology promotion schemes; strategic alliances and international cooperation of enterprises, in particular SME support
- knowledge of UNIDO technical cooperation activities an asset
- experience in evaluation of technical assistance projects

**Languages:**

Excellent Spanish and good English

**Absence of Conflict of Interest:**

According to UNIDO rules, the consultant must not have been involved in the design and/or implementation, supervision and coordination of and/or have benefited from the programme/project or theme under evaluation.

# Independent evaluation of the UNIDO ITPO in Mexico

## Job description for the National Evaluation Consultant

**Post title** National Evaluation Consultant  
**Estimated duration** 20 days over a period of 2 months  
**Starting date required** as soon as possible  
**Duty station** Home base  
**Duties of the national consultant:**

**The national consultant will collaborate with the team leader of the independent evaluation on the basis of the Terms of Reference. She/he will carry out the following duties:**

Duties	Duration	Location	Results
Desk study of project documents, reports, etc and collection of additional information from the ITPO as required	2 days	Home base and ITPO	List of evaluation questions
Establishment of the mission's programme; Interview guidelines in collaboration with the international consultant	2 days		
Evaluation mission; briefing and debriefings	10 days	ITPO and other organisations in Mexico	Notes
Writing of significant chapters of the evaluation report in collaboration with the team leader; collect additional information through interviews or surveys as agreed with the team leader	6 days	Home base	Draft report
<b>Total</b>	<b>20 days</b>		

**Qualifications:**

- University degree related to industrial development
- Knowledge and experience in investment and technology promotion and enterprise support programmes
- Experience in evaluation an asset

**Languages:**

Excellent Spanish; the consultant should be able to read documents in English.

**Absence of Conflict of Interest:**

According to UNIDO rules, the consultant must not have been involved in the design and/or implementation, supervision and coordination of and/or have benefited from the programme/project or theme under evaluation.

## **Attachment 2: Template for the terminal evaluation report**

### **I. Executive summary**

- Must be self-explanatory
- Not more than five pages focusing on the most important findings and recommendations
- Overview showing strengths and weaknesses of the project

### **II. Introduction**

- Information on the evaluation: why, when, by whom, etc.
- Information sources and availability of information
- Methodological remarks and validity of the findings
- Project summary ("fact sheet", including project structure, objectives, donors, counterparts, timing, cost, etc)

### **III. Country and project context**

*This chapter provides evidence for the assessment under chapter VI ( in particular relevance and sustainability)*

- Brief description including history and previous cooperation
- Project specific framework conditions; situation of the country; major changes over project duration
- Positioning of the UNIDO project (other initiatives of government, other donors, private sector, etc.)
- Counterpart organisation(s); (changes in the) situation of the

### **IV. Project Planning and Design**

*This chapter describes the planning process as far as relevant for the assessment under chapter VI*

- Project identification (stakeholder involvement, needs of target groups analysed, depth of analysis, etc.)
- Project formulation (stakeholder involvement, quality of project document, coherence of intervention logic, etc.)
- Description of the underlying intervention theory (causal chain: inputs-activities-outputs-outcomes)
- Funds mobilization

### **V. Project Implementation**

*This chapter describes what has been done and provides evidence for the assessment under chapter VI*

- Financial implementation (overview of expenditures, changes in approach reflected by budget revisions, etc.)
- Management and coordination (in particular monitoring, self assessment, adaptation to changed circumstances, etc.)
- Outputs (inputs used and activities carried out to produce project outputs)
- Monitoring and evaluation of the project

## **VI. Assessment**

*The assessment is based on the analysis carried out in chapter III, IV and V. It assesses the underlying intervention theory (causal chain: inputs-activities-outputs-outcomes). Did it prove to be plausible and realistic? Has it changed during implementation? This chapter includes the following aspects:*

- Relevance (evolution of relevance over time: relevance to UNIDO, Government, counterparts, target groups)
- Efficiency (quality of management, quality of inputs, were outputs produced as planned?, were synergies with other initiatives sufficiently exploited? Did UNIDO draw on relevant in-house and external expertise? Was management results oriented?)
- Effectiveness and impact (assessment of outcomes and impact, reaching target groups)
- Sustainability
- If applicable: overview table showing performance by outcomes/outputs

## **VII. Issues with regard to a possible next phase**

- Assessment, in the light of the evaluation, of proposals put forward for a possible next phase
- Recommendations on how to proceed under a possible next phase, overall focus, outputs, activities, budgets, etc.

## **VIII. Recommendations**

- Recommendations must be based on evaluation findings
- The implementation of the recommendations must be verifiable (indicate means of verification)
- Recommendations must be actionable; addressed to a specific officer, group or entity who can act on it; have a proposed timeline for implementation
- Recommendations should be structured by addressees:
  - UNIDO
  - Government and/or Counterpart Organisations
  - Donor

## **IX. Lessons learned**

- Lessons learned must be of wider applicability beyond the evaluated project but must be based on findings and conclusions of the evaluation

### ***Attachment 3: Checklist on evaluation report quality***

<b>Report quality criteria</b>	<b>UNIDO Evaluation Group Assessment notes</b>	<b>Rating</b>
A. <u>Did the report present an assessment of relevant outcomes and achievement of project objectives?</u>		
B. <u>Were the report consistent and the evidence complete and convincing?</u>		
C. <u>Did the report present a sound assessment of sustainability of outcomes or did it explain why this is not (yet) possible?</u>		
D. <u>Did the evidence presented support the lessons and recommendations?</u>		
E. <u>Did the report include the actual project costs (total and per activity)?</u>		
F. <u>Quality of the lessons: Were lessons readily applicable in other contexts? Did they suggest prescriptive action?</u>		
G. <u>Quality of the recommendations: Did recommendations specify the actions necessary to correct existing conditions or improve operations ('who?' 'what?' 'where?' 'when?'). Can they be implemented?</u>		
H. <u>Was the report well written? (Clear language and correct grammar)</u>		
I. <u>Were all evaluation aspects specified in the TOR adequately addressed?</u>		
J. <u>Was the report delivered in a timely manner?</u>		

Rating system for quality of evaluation reports

A number rating 1-6 is used for each criterion: Highly Satisfactory = 6, Satisfactory = 5, Moderately Satisfactory = 4, Moderately Unsatisfactory = 3, Unsatisfactory = 2, Highly Unsatisfactory = 1, and unable to assess = 0.

## Anexo 2: Lista de personas entrevistadas (programa de misión de evaluación)

<b>Contraparte Nacional</b>	
Lic. Gustavo Meléndez Arreola.	Director General de Promoción Empresarial. Subsecretaría para la Pequeña y Mediana Empresa. Secretaría de Economía.
Lic. Juan Pedro Jaimes	Director de Fomento a la Inversión y Coinversiones. SPyMEs
Lic. Lorenzo Arellano	Subdirector de Fomento al Capital de Riesgo SPyMEs
<b>Beneficiarios institucionales a nivel nacional</b>	
Lic. Gilda Trujillo González	Directora General adjunta de la Coordinación general de las delegaciones federales de la Secretaria de Economía.
Lic. Federico Lepe	Director de Proyectos estratégicos.
Lic. Rodrigo Contreras	Coordinador de Proyectos de Inversión B. PROMEXICO
Lic. David Arroyo	Director de Proyectos de Exportación D. PROMEXICO
<b>Beneficiarios institucionales a nivel Estatal</b>	
Lic. Juan Carlos Chávez	Director de Sectores y Cadenas Productivas Secretaria de Promoción Económica del Estado de Jalisco
Lic. David Carrillo	Jefe del departamento de Promoción Nacional. Yucatán
Lic. Gabriel Gutiérrez	Director de Impulso para MIPYMES. Michuacán
Lic. Ernesto Ramírez Vela	Director de Corredores estratégicos. Chiapas
Lic. Efraín Reséndiz	Director General CIT-Sinaloa. Subsecretario-Secretaría de Desarrollo Económico del Estado.
Lic Germán Rivera	Secretario Técnico del CIT Sinaloa
Judith Ramos	Ejecutiva de Desarrollo y Promoción de la Oferta Exportable-Delegada. CIT-Sinaloa
Carolina Sánchez	Ejecutiva de Desarrollo y Promoción de la Oferta Exportable-Delegada. CIT-Sinaloa
Emmanuel Mendivil	Promotor de Desarrollo de Inversión Local-CIT Sinaloa
Roberto López	Ejecutivo CIT-Sinaloa
Rodolfo Garza	Ejecutivo CIT-Sinaloa
Lic. Alberto Jaime	Director de Vinculación Secretaria de Desarrollo Económico del estado de Nayarit
Lic. Raúl Fabricio Ibarra Rocha	Director de seguimiento de Resultados y Metas Estado Guanajuato

<b>Empresas beneficiarias</b>	
Lic. Juan Pablo River	Compañía ENERXICO
Ing. Fernando de la Peña Llaca	Compañía FERSAMEX
Lic. Juan Pablo Ochoa	Compañía Ecofreeze
Ing. Francisco Olivera.	Director General. Compañía: Derivado de Coco Las Palmas.
Ing. Jorge Huerta.	Director General. Compañía: DS Industrial.
Lic. Jaime Ramírez Fuentes.	Gerente de Comercio Exterior. Compañía: PANAM
Lic. Joel Salomón	Representante del sector guanabanero del Estado de Nayarit
<b>Sector Privado</b>	
Sr. Gabrielle Ciaparrella	Director de Proyectos Especiales. Cámara de Comercio Italiana en México
<b>Sistema de Naciones Unidas</b>	
Dr. Kai Bethke.	Representante de ONUDI y Jefe de la Oficina Regional en México
Mithat Kulur	
<b>OPIT-México</b>	
Violeta Ledesma	Directora Nacional de la OPIT
Diana Corona	Directora Adjunta de la OPIT
Lourdes Arce	Asistente de la OPIT

## Anexo 3: Marco lógico según documento de proyecto

“UNIDO Service in Mexico for the Promotion of Industrial Investment and Technology. Investment and Technology Promotion Office (ITPO)”

### **Development Objective**

To support the industrialization efforts of developing countries and the establishment of a private sector-led economy in countries with economies in transition by identifying and mobilizing the financial, technological and other resources required for the establishment of business partnerships.

### **Immediate Objective, Outputs and Activities:**

#### **Immediate Objective 1**

To mobilize resources (finance, technology, know how, managerial support, etc) from Mexico to developing countries and economies in transition.

#### **Output 1**

An up-to date database of enterprises willing to consider a business venture with a partner in a developing country or country with economy in transition or to provide inputs for such a venture;

*Performance indicator: Number of entries in the database*

#### **Activities**

- Establish contacts with local industrial associations, investment and commercial banks, chambers of commerce, etc, with a view to select those organizations which are willing to cooperate with ITPO in considering investment opportunities from developing countries;
- Establishing working relations with enterprises potentially interested in partnerships with partners from developing countries and economies in transition;
- Up date the databank of potential investor.

#### **Output 2**

Contacts made between local partner and the prospective foreign partner, and negotiations started on cooperating in the implementation of the proposed partnership project.

Performance Indicator:

*Number of investment and technology projects promoted;*

*Number of investment and technology projects which reached negotiations stage (number of leads)*

### Activities

- Utilize appropriate distribution channels such as newsletters, mass-media, website (home page) and numerous direct contacts to bring the attention of the interested enterprises in the host country industrial projects to be implemented in developing countries and requiring technology and/or financing with special emphasis on SMEs;
- Identify potential partners in Mexico and assist them in making investment decision by providing information and expert advice.
- Organize, where needed, contacts between the projects sponsors from developing countries and sources of technology and finance in the host country;
- Arrange and organize industrial partnership promotion seminars/meetings and visits to interested industrial and financial organizations and enterprises located in major cities throughout Mexico for the identification of potential investors/technology suppliers;
- Provide information to interested enterprises in Mexico on the development plans of the developing country concerned and on policies and procedures governing foreign investment;
- Provide information and advice to interested parties in Mexico regarding forms of industrial cooperation with developing countries, such as joint ventures, leasing, subcontracting, licensing, limited time partnerships and any other form of transfer of resources and know how;
- Prepare and carry out delegate programme for promotion of package of investment and technology partnership opportunities from a select developing country;
- Assist in the organization of investment and/or technology promotion related events by indentifying interested companies in the host country.
- Carry – out Delegates Programmes, in accordance with the relevant rules and regulations. In particular, the ITPO Tokyo will regularly host delegates from select developing countries for a given period in order to promote industrial partnerships and joint ventures with those countries.

### **Output3**

Experts from investment Promotion Agencies and representatives of the private sector from developing countries and countries with economies in transition trained in tools, methodologies and techniques related to investment and technology promotion.

*Performance indicators: number of person trained*

### Activities

- Make assessment of needs for training in the developing country concerned;
- Prepared the training programme reflecting the specific requirements and obtaining the concurrence if the requesting country/institution on the programme content:
- Ensure coordination with PTC/IPT;
- Identify and select participants;
- Implement the training programme;
- Evaluate the training programme jointly with the local counterpart;

#### **Output 4**

Detailed technical, marketing and financial analyses of investment and technology projects, from developing countries and economies in transition to facilitate decisions made by the host country entrepreneurs who show interest in the partnership proposal.

*Performance indicators: number of projects assessed.*

#### **Activities**

- Determine the scope of analysis required for each selected project and prepared the project implementation procedure;
- Undertake the analysis by using COMFAR as defined under the above activity.  
This may include preparation of opportunity or support studies.

#### **Output 5**

Proposals formulated on specific manufacturing facilities that enterprises in their host countries seek to establish in developing countries and/or in countries with economies in transition through a business partnership with a local entrepreneur (s) in these countries;

*Performance indicators: numbers of partnership proposals formulated.*

#### **Activities**

- Establish contacts with industrial associations, chambers of commerce/industry with a view to identify those enterprises which are willing to establish partnership with partners from a developing country;
- Include identified enterprises into the appropriate UNIDI exchange database;
- Establish working relations with companies willing to act as foreign investors for developing countries.

#### **Output 6**

Technology offers prepared on available technologies in the host country for possible transfer to developing countries and/or economies in transition.

Performance indicator: number of technology offers in the database.

#### **Activities**

- Establish contacts with industrial associations, chambers of commerce/industry with a view to identify those enterprises which are willing to promote their technologies to developing countries;
- Formulated technology offers on the basis of UNIDO Exchange formats;
- Enter formulated technology offers into UNIDO Exchange database for promotion;
- Follow up with selected partners in developing countries interested in the acquisition of technology.

### **Output 7**

UNIDO's investment and technology promotion tools, methodologies and software including COMFAR, intensively disseminated and promoted in the host country.

*Performance indicators: number of technology offers in the database.*

#### **Activities:**

- Disseminate information on the above-mentioned tools, methodologies and software;
- Whenever required, provide advisory services to the host country institutions and/or companies related to the application of UNIDO's tools, methodologies and software;
- Negotiate with the host country institutions and/or companies terms and conditions for the application of UNIDO's tools, methodologies and software;
- Report to UNIDO HQS on quantity and type of tools, methodologies and software successfully promoted.

### **Output 8**

Support service provided to smoothen or accelerate the process of industrial partnership projects development in developing countries, including upstream advice with due account of expertise and experience available in UNIDO.

*Performance indicators: number of technology offers in the database.*

#### **Activities**

- Advise potential partners on the use of UNIDO Know – how and expertise in the field of technology transfer and acquisition, contractual arrangements investment guarantees, compliance with international standards in quality, environment, etc;
- Assist negotiating parties in their discussions up to the stage at which the parties will conclude a detailed written agreement to implement the project;
- Assist in the definition of a financial package and mobilization of financing resources necessary for the implementation of the project;
- Conduct UNIDO Headquarters mission to the host country to inform the business community and institutions engaged in investment and technology promotion, of the new trends and development in the individual regions and UNIDO.



4. ¿Cuáles servicios de la OPIT usted utiliza o utilizó? Seleccione las opciones necesarias.

<input type="checkbox"/>	Participación en reuniones de negocios organizadas por la OPIT
<input type="checkbox"/>	Participación en ferias y exposiciones en México
<input type="checkbox"/>	Participación en ferias y exposiciones y misiones en el extranjero
<input type="checkbox"/>	Identificación de un socio potencial
<input type="checkbox"/>	Asistencia en la negociación con un socio potencial
<input type="checkbox"/>	Cursos/seminarios de capacitación/información
<input type="checkbox"/>	Ninguna

5. Por favor evalúe los servicios que la OPIT le presto a usted

	No aplica	① Insatisfecho	② Poco Satisfecho	③ Satisfecho	④ Muy Satisfecho	⑤ Completamente Satisfecho
1. Los servicios que ofrece la OPIT concuerdan con sus necesidades empresariales.	<input type="checkbox"/>					
2. La OPIT atendió sus necesidades de manera oportuna	<input type="checkbox"/>					
3. La OPIT cumplió con los servicios ofrecidos	<input type="checkbox"/>					
4. ¿Cómo evalúa la calificación técnica del personal de la OPIT que estuvieron en contacto con usted?	<input type="checkbox"/>					
5. ¿Su empresa alcanzó el objetivo inicial que buscaba como resultado del apoyo de la OPIT?	<input type="checkbox"/>					

6. Quisiéramos entender los efectos de la asistencia brindada por la OPIT en su negocio. Por favor seleccione las opciones que considere necesarias.

<input type="checkbox"/>	Establecimos una alianza comercial con una empresa en el extranjero
<input type="checkbox"/>	Creamos una nueva empresa en el extranjero
<input type="checkbox"/>	Introducimos nuevos productos en el mercado mexicano
<input type="checkbox"/>	Ahora vendemos en nuevos mercados del extranjero
<input type="checkbox"/>	Disponemos de nueva tecnología de producción.
<input type="checkbox"/>	Disponemos de nuevos conocimientos comerciales y tecnológicos
<input type="checkbox"/>	Los costos de producción se han reducido
<input type="checkbox"/>	Tenemos mejor acceso a materias primas y bienes semi-manufacturados

	Recibimos inyección de capital
	Otro. Especifique
	Todavía no se ha concretado el proyecto
	Ninguno

7. ¿Cuál fue el monto total de las inversiones generadas por el proyecto que ejecuta con la ayuda de la OPIT, en pesos mexicanos? (Por favor, deje en blanco si no aplica)
8. En caso de que el proyecto previsto todavía no se concreta o no se haya concretado ¿cuáles son las causas principales? (Seleccione las opciones que considere necesarias).

	Las negociaciones siguen en curso
	El arreglo financiero previsto no se materializó
	Las condiciones en el país de destino han cambiado
	El socio potencial no era el adecuado para el negocio que deseamos establecer
	Nuestras prioridades han cambiado
	El negocio resultó ser diferente de lo que teníamos en mente.
	No se ha encontrado una contraparte (socio potencial)
	Encontramos otra alternativa ¿Cuál?

9. Las OPIT forma parte de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUUDI). ¿Cuál es su opinión sobre los puntos fuertes de la OPIT en comparación con organismos similares nacionales? (Seleccione las opciones que considere necesarias).  
La OPIT ...

	Tiene muy buenos contactos de negocios en el extranjero
	Identifica a los socios adecuados utilizando su red mundial
	Ofrece servicios que están diseñados específicamente para las PYME
	Brinda un seguimiento personalizado a las oportunidades de negocio
	Se interesa en concretar las oportunidades de negocio y no solo en identificarlas
	Ofrece sus servicios de forma gratuita
	Permite acceder a otros servicios y competencias de la ONUUDI
	No tiene ningún valor añadido en relación con otros organismos que prestan servicios similares
	No tengo una opinión al respecto

10. Considera usted relevante que el Gobierno y la Cooperación Internacional apoyen la asociación de empresas mexicanas y extranjeras.

Si ¿Por qué?

	Las Pymes no tienen los recursos financieros para buscar socios en otros países
	Las Pymes no conocen el mercado extranjero
	Las Pymes requieren apoyo en la formulación de los proyectos de alianza
	Las Pymes requieren apoyo en dar seguimiento a las oportunidades de negocios
	Las Pymes requieren apoyo para lazos comerciales en otros idiomas
	Otra razón. ¿Cuál?
	No tengo una opinión al respecto

\_No ¿Por qué?

<input type="checkbox"/>	Las Pymes tienen la capacidad de identificar socios por sí mismas.
<input type="checkbox"/>	La prioridad del Gobierno y La cooperación debe ser otra ¿Cuál?
<input type="checkbox"/>	Otra razón. ¿Cuál?
<input type="checkbox"/>	No tengo una opinión al respecto

11. En caso de que usted utiliza los servicios de inversión o de promoción de la tecnología de otros organismos, ¿podría decirnos cuáles son los servicios que utiliza, y de cuáles instituciones?

Instituciones

- ProMéxico
- Secretaría de Desarrollo Económico
- Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología
- Centros de Atracción de Inversiones a nivel estatal
- Otro ¿cuál?

Servicios

- Apoyo para exportar
- Encuentros de negocios
- Participación en Ferias
- Financiamiento de proyectos
- Internacionalización de su empresa
- Identificación de socios
- Identificación de tecnologías

12. Agradeceríamos cualquier comentario o sugerencia sobre los servicios prestados por OPIT que desee compartir con nosotros.