

Partnership for Productivity  
Foundation  
4118 18th Street, Northwest  
Washington, D.C. 20009  
202-234-0340  
Mailing address: PARTPROD

PD-APP-642  
CSN = 35-49

305019015 =

*Informe de Progreso*  
INFORME DEL PROGRESO  
*Empresas Productivas y Program*  
PROGRAMA DEL DESARROLLO EMPRESARIAL

APEDE

Preparada para

USAID - PANAMA

Por

PARTNERSHIP FOR PRODUCTIVITY INTERNATIONAL, INC.

PfP INTERNATIONAL

Panama, Mayo 1982

\$13,165  
1 of 3 documents

## Resumen Ejecutivo del Informe de Progreso del Programa de Pequeño Empresa de Panamá por la APEDE

### Propósito y Metodología de la Investigación

La AID ha contratado con Partnership for Productivity International para hacer un Informe del Progreso del PPEP de APEDE. Esta investigación en terminos generales se dedica a una evaluación de la eficacia y el impacto del programa. Especificamente afectuará un analisis del curriculo dessarrollado; un análisis de le eficiencia en términos de costos-beneficios del programa y el progreso logrado por el programa hacia encontrar otras fuentes de financimeinto para llegar al punto de autofinanciamiento en el futuro; y un analysis de la capacidad administrativa y financiera para extender su programa a Colon, Chitré y David.

Para cumplir con este contrato PFP, International ha hecho un repaso de documentos internos...incluyendo los informes fiscales y el curriculo , visitas a San Miguelio, Colon y Chitre, observaciones de un curso y asesoria gerencial, entrevistas con participantes, tecnicos, instructores, la dirección del programa, la dirección de APEDE, AID y representantes de otras organizaciones e instituciones que pertenecen al sector de la pequeña empresa.

Nosotros queremos por medios de esta investigación identificar los logros que ha realizado el programa en sus primeros 15 meses de operación. Queremos analizar como ellos están desarrollando su programa y sugerir, en una manera positiva y concreta, pasos que se pueden tomar para mejorar su avance a los objetivos definidos por este programa.

#### IV. Resumen de los Hallazcos y Recomendaciones

El programa de APEDE representa un ejemplo importante del potencial de la participación del sector privado en el desarrollo nacional. El programa está manipulando los recursos organizacionales y técnicos de una organización bien establecida del sector privado con muchos años de experiencia en el adiestramiento de gerentes empresariales. Desde septiembre 29 de 1980, APEDE ha hecho un progreso impresionante. En un año de operación del programa, APEDE ha excedido su meta de tres años en el número de beneficiarios en 93.7% de su presupuesto del primer año. Un suceso importante que puede ser de particular interés a la USAID es que en la muestra del 25% del grupo original que acabó la secuencia completa de adiestramiento, hay una inclinación clara hacia el incremento de inversiones, ventas y empleos entre las empresas participantes antes de cualquier financiamiento. Es más, mientras que la mayoría de los participantes están interesados en buscar financiamiento, un buen grupo no lo estaba ya que ellos percibieron que podían financiar su propio crecimiento o estaban interesados en mejorar su posición de capital antes de buscar financiamiento externo.

De nuestras entrevistas de aproximadamente un 20% de los participantes en Colón, Chitré y San Miguelito, el 100% de los entrevistados ahora mantienen sus libros de contabilidad. Cuando se hicieron más preguntas aproximadamente el 73% de los participantes estaban dispuestos de demostrar claramente a través de respuestas verbales que después de 2 o 3 cursos, ellos tenían un entendimiento definido aplicado a la información de negocios que ellos podían derivar de sus libros y usarlos en decisiones gerenciales. Más significativamente, cuando se administró un cuestionario al 25% de la muestra del grupo original para terminar la secuencia completa de los cursos, todos estaban capaces de identificar explícitamente los

problemas mayores que enfrentaban sus empresas. Si percibían que necesitaban financiamiento, ellos podían explicar claramente porque lo necesitaban, cuanto necesitaban, y en que lo usarían. Esto representa un mejoramiento significativo en el nivel de entendimiento gerencial en comparación con los entrevistados quienes estaban en la fase principiante del curso y demuestra un aspecto importante de los logros del programa.

Otro logro significativo del programa es la tendencia general en la eficacia de costos. Durante un revisado general de los registros financieros se trató de clasificar los gastos del comienzo y los gastos reincididos los cuales indicaron un giro positivo. El valor por curso por participante bajó de un promedio de B/481 (Febrero a Diciembre de 1981) a B/251 (Enero a Marzo de 1982). Al momento no lo consideramos apropiado de concentrarse muy arduosamente en el aspecto potencial de auto suficiencia, no obstante APEDE ha comenzado a mercadear sus servicios a programa financieros ayudando pequeñas empresas. Durante la fase experimental alentamos a APEDE de concentrarse en desarrollar un producto de calidad a precio razonable.

Mientras APEDE ha logrado bastante durante los meses iniciales de operación, nosotros recomendamos que reduzcan la expansión futura y se concentren en consolidar su programa. Es más, APEDE se ha extendido más allá del alcance de la propuesta inicial extendiéndose a Colón, Chitré y San Miguelito. Los objetivos primarios de la Donación del Programa Operacional es la de desarrollar un modelo viable para asistir las pequeñas empresas y crear una capacidad institucional dentro de APEDE para dirigir este programa. Estos objetivos implican experimentación y capacidad institucional para estructurar. En efecto, APEDE está actualmente

dirigiendo un experimento mas grande que el que originalmente se consideró. Hay unos pasos importantes que APEDE debe tomar durante esta fase de consolidación. Desarrollo de personal, desarrollar aún más el curriculum del curso, orientación para instructores, introducción de asistencia técnica y formas más diversas de asistencia gerencial, coordinación del programa, etc. La substancia de este informe incluye un análisis de casi todas las facetas del programa incluyendo recomendaciones específicas para mejorar la actuación del programa. Durante la fase de consolidación APEDE debe limitar su expansión geográfica por lo menos nueve meses y no aceptar más de 30 empresas por cada técnico. Tan pronto como se haya acabado la fase de consolidación (septiembre de 1983), es razonable de esperar que el programa de APEDE tendrá el potencial de lograr con éxito una audiencia mayor. Ahora, sin embargo, APEDE puede postergar para más tarde peticiones adicionales para sus servicios. Anticipamos que tal demanda continuará creciendo y APEDE estará en una posición mejor de enfrentarlas una vez que el programa esté completo.

### Resumen de las Recomendaciones

#### Recomendaciones Importantes

1. Carácter Experimental: Mientras que APEDE ha expandido su programa substancialmente durante el año inicial de operación, queremos alentar a APEDE para que se concentre en el carácter experimental de los tres primeros años del programa. Mientras que ahora nos referimos a un experimento mucho más grande, dado a la expansión geográfica y el número creciente de participantes, para que APEDE pueda lograr sus objetivos del programa original es esencial que el programa continúe examinando y documentando diferentes metodologías. A la fecha, el aspecto

de capacitación con el seguimiento en el lugar es el más desarrollado. Hay, además, espacio para continuar experimentando con el acercamiento de APEDE para capacitar. Además, se debe considerar la asistencia gerencial más diversa así como la provisión de ayuda técnica debe introducirse en el modelo.

2. Propósito del Programa: Durante esta época experimental APEDE tiene la oportunidad de definir más explícitamente su acercamiento al logro de las metas principales. Se puede definir algunos aspectos de su programa tales como identificar más específicamente a quien dirigirá los servicios, la relación entre su programa de capacitación y seguimiento y las necesidades financieras de las empresas, y la relación entre el programa y otras organizaciones que pertenecen al sector de la pequeña empresa.

Por ejemplo, el asunto de a quien APEDE quiere dirigir el programa hay que ver no solamente el tamaño de la empresa pero también en que época de la vida de una empresa ustedes van a servir. Una empresa estable se beneficiará más de un programa de capacitación que mejoran la capacidad del empresario durante algunos meses que una no tan estable. Este es un grupo que posiblemente APEDE quiere servir. Hay otras necesidades de una empresa que ya recibió un préstamo y tiene problemas urgentes para cumplir con sus proyecciones y hay otros casos todavía en que están en crisis por cualquier razón. Cada grupo requerirá modelos diferentes de apoyo. También, el asunto de financiamiento de la empresa influye el acercamiento de asistencia. Originalmente no era planteado que el programa estableciera como su objetivo preparar empresas para lograr financiamiento. Nosotros todavía pensamos que muchas de las empresas pueden seguir y crecer, aunque a un nivel de crecimiento más bajo, aprovechando mejor sus propios recursos. Sin embargo, si

el programa fuera estructurado con el fin de que los participantes logren financiamiento, esto tendría un impacto en la programación. Finalmente, las relaciones entre APEDE y otras organizaciones y entidades financieras también influyen el programa y como elaborarlo.

### Recomendaciones Específicas

1. Promoción: El sistema de promoción corriente es costoso en términos de mano de obra. Puede experimentar con otros modelos de promoción tal como por canales regulares de publicidad, a través de grupos establecidos, etc.
2. Material Didáctico: El material desarrollado por el primer ciclo de cursos y conferencias representa el primer paso importante. Sin embargo, todavía se necesita definir un proceso sistemático para la elaboración de materiales al grado más completo. Este incluye: (1) el repaso de los materiales por un profesional especializado en el tema; (2) un repaso y presentación de los materiales por una persona responsable para el desarrollo de todos los materiales; (3) elaboraciones de guías de instructores; y (4) el desarrollo o una guía en como se desarrolla ejemplos de casos más específicamente apropiados para los empresarios participantes.
3. Contenido del Programa: El programa que APEDE ha diseñado incluye 7 cursos y 3 o 4 conferencias de 1 día. APEDE puede considerar reordenar la secuencia de los cursos y ajustar el programa de acuerdo con las necesidades específicas de los participantes mientras que posiblemente sirva como estructura general el conjunto establecido de adiestramiento pueda ser ajustado a través de diferentes casos de ejercicios, técnica de grupo y seguimiento coordinado para llegar a las diversas necesidades de la clientela de APEDE.

4. Seguimiento: Los resultados de la evaluación interna de APEDE y nuestra colección de datos indican que un seguimiento es parte integral del programa de adiestramiento y ayuda al participante aplicar dentro de su propia empresa lo que había aprendido. Sin embargo, el seguimiento puede ser más frecuente, ir más seguido al curso, y ser llevado a cabo en una base más regular. Ya que el seguimiento del curso es el aspecto más costoso del programa de capacitación, APEDE debe considerar otros medios para reforzar este aspecto del programa y últimamente reducir sus costos.

5. Asistencia Técnica y Gerencial: Mientras que el programa actual de capacitación es dirigido hacia las necesidades de un grupo de empresas más estables, hay otras que necesitan más de ayuda gerencial especializada para resolver problemas urgentes en su organización. También, hay evidencia que a pesar de la pretensión que las empresas pequeñas son suficientemente eficientes en su tecnología, muchas usan equipos pasados de moda y en malas condiciones. Estamos alentando a APEDE para extender su programa de asistencia gerencial y experimentar con diferentes métodos y brindar estos servicios a esta clientela. También, el componente de asistencia técnica del programa está programado para empezar en junio de 1982. En general, queremos alentar a APEDE de experimentar con estos servicios diferentes y documentar los resultados.

6. Formación de Técnicos e Instructores: Aunque se han hecho algunos avances en esta área puede mejorar este programa por algunos medios:

a. Hay necesidad de capacitación continua de los técnicos y por eso hay que desarrollar más sus programas de adiestramiento para que brinden a los técnicos mayor capacidad para ofrecer asesoramiento gerencial.

b. Desarrollar y sistematizar su programa de adiestramiento para los instructores incluyendo selección y adiestramiento de instructores locales de Colón y Chitré para limitar sus gastos y reducir la coordinación realizada por Panamá.

7. Coordinación del Programa: APEDE ha hecho un esfuerzo extensivo para coordinar los diferentes aspectos del programa. Sin embargo, en relación a la orientación de los instructores, esto pone una mayor responsabilidad sobre el director del programa, que a la larga no es aconsejable. También, la coordinación aunque sea deseada, no ocurre siempre. La difusión geográfica del programa aumentará la necesidad para un esfuerzo coordinado más sistemático. Recomendamos que todos los instructores se reúnan para que puedan tener un conocimiento mayor de como sus clases particulares caben dentro del programa global.

8. Administración Interna: En algunas maneras la administración interna está bien documentada y elaborada. Por un lado, APEDE debe evaluar más claramente si su sistema interno está lo más eficiente y si hay otras maneras para cumplir con las mismas tareas con mas eficiacio y eficiencia. Esto incluye un análisis sobre la distribución de tareas y un análisis si estas tareas son claves para el programa.

9. Sistema de Evaluación Interna: Para realizar su aspecto experimental APEDE puede ser más sistemático sobre sus análisis de la prueba que está haciendo en este programa. Para lograr su objetivo en desarrollar un modelo y capacidad institucional tiene que estar en un proceso continuo de análisis y documentación sobre lo que ustedes estan aprendiendo por sus experiencias. Un experimento por la naturaleza de ser experimento indica la necesidad de documentación, análisis y realimentación. APEDE ha hecho algunos avances en esto, pero puede ser un aspecto mejor desarrollado dentro de este programa.

10. Relaciones con Otras Entidades: Por esta época experimental es importante que APEDE pruebe métodos alternativos que incluyan la colaboración de otras organizaciones. Por ejemplo, hemos discutido la posibilidad de desarrollar un curso de capacitación con la colaboración de uno o ambos de los sindicatos de pequeños empresarios (UNPI, SINAPE). Debe seguir experimentando con sus relaciones y colaboración con otras entidades financieras, documentando y analizando sus experiencias. Pero poco a poco, tomando en cuenta los peligros de tratar de hacer mas de lo que se puede.

11. Asistencia Técnica al PPEP: Dentro del presupuesto del programa hay un reglón dedicado a la asistencia técnica del PPEP. En esta época APEDE puede pensar en cuales son sus necesidades de asistencia para desarrollar su programa, tal como en su programa interno de evaluación, orientación de sus técnicos, el desarrollo de materiales, y el desarrollo de un modelo de asistencia técnica.

12. Administración Financiera: El análisis de los registros indica que APEDE está en un giro positivo con el costo por curso por participante rebajando de B/481 el costo por participante de febrero a diciembre de 1981 a B/251.00 de enero a marzo de 1982. Desde un punto de vista, el costo de operaciones del programa puede ser revisado y analizado para eficacia, aunque durante esta fase experimental no debe convertirse en un factor demasiado pesado. Los controles de costo también pueden ser mas efectivamente ejecutados si el programa altera sus registros financieros actuales para aislar más explícitamente los costos asociados con los diferentes servicios proporcionados por el programa. Es muy temprano para considerar el punto en cuanto al futuro potencial de la auto suficiencia del programa después de solamente un año de operaciones. Recomendamos que el programa ponga su enfoque en el desarrollo de un producto de calidad a un precio razonable y mantenga sus buenas relaciones con compradores potenciales de tales servicios incluyendo programas financieros.

## INDICE

Resumen Ejecutivo	i
I. Introducción	1
II. Objetivo I	4
A. Actividades de la Investigación	4
B. Observaciones y Recomendaciones	4
Informe	4
Promoción	6
Materiales de Adiestramiento	7
Contenido del Programa	9
Seguimiento	11
Asistencia Técnica y Gerencial	13
Relaciones con Otras Organizaciones	14
III. Objetivo II	15
A. Actividades de la Investigación	15
B. Observaciones y Recomendaciones	16
Adiestramiento para Instructores	16
Adiestramiento para Técnicos	17
Coordinación del Programa	18
Administración del Programa	20
Evaluación Interna	21
Análisis de Costos y Costos/Beneficios	23
Análisis Financiera	25
IV. Resumen de los Hallazgos y Recomendaciones	32
Resumen de las Recomendaciones	34
Recomendaciones Esenciales	34
Recomendaciones Específicas	36

## I. INTRODUCCION

El 29 de septiembre de 1980 la USAID adjudicó una Donación de un Programa Operacional a la Asociación Panameña de Ejecutivos de Empresas para así identificar y fortalecer la capacidad gerencial y técnica de pequeños empresarios. La meta principal para este programa incluyó: Generar nuevos empleos así como lograr mayores utilidades que redunden en un mejoramiento de la calidad de vida del pequeño empresario así como la de sus trabajadores. Para poder lograr esta meta, APEDE estableció dos objetivos principales dentro de su programa. Estos son: 1) Desarrollar un modelo viable para asistir a los pequeños empresarios (PE), y 2) Crear dentro de APEDE la capacidad institucional adecuada para dirigir el programa de asistencia a los PEs.

Durante este primer año de actividades del programa APEDE ha tomado unos pasos muy importantes para poner estos objetivos en acción. El programa ha logrado:

1. Nombrar el Director del Programa y se identificó un equipo incluyendo un asesor, cuatro técnicos, instructores y secretaria.
2. Hacer una encuesta de Panamá, Chitré y Colón.
3. Elaborar un programa de adiestramiento para instructores y técnicos.
4. Desarrollar materiales didácticos.
5. Presentar un programa de cursos y conferencias empezando con 42 participantes en el Area Metropolitana con duración de 10 meses, y comenzar con su programa en Colón, Chitré y San Miguelito en estos últimos meses con un promedio de 20 participantes en cada programa.
6. Dar seguimiento a los participantes del curso.
7. Desarrollar un sistema interno de control financiero y administrativo.
8. Hacer contactos con entidades financieras para coordinar su programa de capacitación con las necesidades de las instituciones financieras y buscar otras maneras de financiamiento para su programa.

En vista de todos estos logros, siguiendo el primer año de actividades actuales del programa, la USAID contrató a Partnership for Productivity International para evaluar el progreso del programa, analizar su efectividad y medir el impacto de los proyectos sobre la participación de empresas pequeñas. El alcance de trabajo de esta tarea incluyó:

1. Un evalúo del proyecto de APEDE basado en la matriz de la estructura lógica.
2. Un evalúo del curriculum en términos de contenido, propiedades y presentación.
3. Un análisis de la efectividad de costo del proyecto en términos de beneficio y replicabilidad.
4. Un análisis de la capacidad financiera y administrativa de APEDE para extender su programa de adiestramiento a Colón, Chitré y David.
5. Un análisis del progreso para identificar las fuentes para apoyo gerencial para que el proyecto sea auto-suficiente.

Dentro de este contexto, la Pfp/Internacional no ha tratado de hacer una evaluación cuantitativa rigurosa enfocando primeramente los resultados del programa. Más bien, nuestro interés ha sido analizar en una manera profunda el proceso que APEDE ha seguido para realizar sus objetivos, buscando un entendimiento más cualitativo de los logros del programa. Esta medida fué adoptada dado al relativo corto tiempo que el programa ha estado en operación, y los pocos resultados cuantificables que pudieran ser documentados en esta etapa. También, es a través de un análisis más cualitativo de las operaciones del programa que la Pfp/Internacional pretende para llegar a recomendaciones programáticas que podrían viablemente ser integradas dentro de la ejecución del actual

programa. En esta investigación la Pfp/Internacional trata de desarrollar recomendaciones claras para ajustes del programa que puedan servir como contribución a APEDE y a sus esfuerzos.

Por cierto, este acceso ha sido fructífero. La Pfp/Internacional ha trabajado en estrecha colaboración con el personal del programa esforzándose tanto en la colección de datos como en el análisis. Las recomendaciones del programa detalladas en este informe fueron derivadas a través de un proceso conjunto de discusiones y deliberaciones. Es nuestro sincero deseo que las recomendaciones de este estudio, una vez sean ejecutadas, servirán para reforzar la capacidad de APEDE en el logro de sus metas y en la realización de sus objetivos.

La matriz de la estructura lógica ha servido como guía para este análisis del programa. La II Parte incluye el progreso hecho hacia los logros del primer objetivo del programa, y la III Parte está dedicada hacia el progreso del segundo objetivo del programa. La IV Parte resume nuestras averiguaciones y recomendaciones. El Apéndice A incluye un detalle de todas las personas consultadas en nuestro esfuerzo para obtener datos. El Apéndice B incluye los instrumentos para la recolección de datos.

II. OBJETIVO I: Desarrollar un Modelo Viable para Ayudar a los Pequeños Empresarios

A. Actividades de la Investigación

Repaso de Documentos

1. Informe de la Encuesta, 1981
2. Expedientes de los Participantes
3. Curriculum

Entrevistas

1. Participantes de los cursos en Colón, Chitré, San Miguelito y el Area Metropolitana
2. Técnicos e Instructores

Observaciones

1. Cursos de Adiestramiento
2. Visita del Técnico

B. Observaciones y Recomendaciones

Informe: La Estructura Lógica detalla como uno de los resultados del Programa, "Una Investigación de las Necesidades de los Pequeños Empresarios en la Ciudad de Panamá en Relación a los Aspectos de la Gestión de Administración, Planeamiento, Financiamiento e Identificación de Recursos Apropriados para Solucionar sus Problemas". El diseño del programa deseado para este estudio es servir como un método para identificar los beneficiarios del programa y analizar sus necesidades como una base para desarrollar un programa de asistencia. La encuesta llevada a cabo por APEDE y su informe subsiguiente fué un paso importante en la dirección correcta. Sin embargo, con toda franqueza, debemos comentar que le faltaba un número de aspectos.

Primero que todo, aquellos que condujeron la encuesta, tuvieron dificultad para encontrar la escala de empresas inicialmente consideradas como grupo meta. De las 1,593 empresas identificadas solamente se consideraron 287 dentro de los parámetros del programa. Las otras eran actividades comerciales o de mayor escala que las que el programa quería alcanzar. De las 287 que estaban dentro de los parámetros del programa, 160 no quisieron participar en la encuesta, dejando a 127 para completar la encuesta. Otra vez, de las 127 solamente 71 incluyeron 2 de los 3 parámetros principales establecidos para el programa. La base de los datos, por consiguiente, bajó de 1,593 a 71 empresas. Hemos discutido con los representantes de APEDE los problemas encontrados para llegar a su audiencia meta. Por un lado, APEDE confirma que las empresas pequeñas si existen, aunque son muy difíciles de llegar a ellas ya que usualmente operan fuera de casa y no mantienen un patrón de facilidades. Y por el otro lado, APEDE ha decidido extender sus límites iniciales (anteriormente - un máximo de 6 empleados, equipo y maquinaria a B/5,000 y un promedio de ventas mensuales de B/4,000) a un máximo de 12 empleados, activos de B/20,000 y ventas mensuales de B/10,000. Esto, en ninguna manera propone excluir las empresas pequeñas, pero sí propone abrir el programa a una gama más amplia de participantes.

El informe también elevó un número de otros asuntos. Este incluye algunas tablas muy bien elaboradas que ponen en correlación varias características de la empresa con cualificaciones de los empresarios, etc. Sin embargo, cae corta en la presentación de un análisis más a fondo de los problemas que encaran las empresas pequeñas y a través de este análisis determinar la ayuda de adiestramiento y administración necesaria para las empresas. APEDE presentó a los encuestados una selección de cursos potenciales de adiestramiento y la reacción

a esto no fué particularmente muy alentadora. La contestación más alta fué 24% que expresó interés en un curso de administración, mientras que un mero 4% expresó interés en un curso de control de costos. Desde entonces, APEDE ha desarrollado su programa de adiestramiento el cual abarca 8 cursos y 5 conferencias. Nos agrada saber que han hecho caso omiso a la falta de interés en el curso de control de costos y lo han incluido en su programa. Sin embargo, el punto fundamental aquí es que el informe ha podido presentar un análisis más a fondo de los problemas que encaran las empresas y de ahí, permitir a APEDE llegar a un entendimiento más preciso de las necesidades de su clientela.

### Promoción

El aspecto de promoción del programa actualmente incluye la encuesta, por medio de la cual los participantes son informados del curso por comenzar y están invitados asistir a una sesión informativa para más averiguaciones sobre el particular. La sesión informativa, frecuentemente referida como la sesión de motivación, introduce el programa de adiestramiento incluyendo dividir

la audiencia en pequeños grupos para discutir sus intereses y necesidades de adiestramiento. Por medio del proceso de auto selección, un cierto número regresa para participar en el programa. APEDE ha usado uno similar, si no es el mismo acercamiento hacia la promoción en Panamá, Colón y Chitré.

También, una forma de promoción es conducida antes de cada curso, por el cual el técnico visita la empresa e informa a los empresarios de la próxima sesión. Aproximadamente tres días se dedican a la promoción de cada curso individual dentro del horario del técnico.

Mientras que el acercamiento según se describe arriba tiene ciertos méritos, particularmente en animar y reforzar la participación en la secuencia completa de los cursos, es un proceso caro en términos de mano de obra. Hemos alentado a APEDE para que considere otros métodos de promoción incluyendo canales normales de comunicación, radio y periódicos, a través de organizaciones establecidas, etc. Y sobre todo, ahí hay una manera más efectiva y económica para llegar hacia la población meta. Esto es particularmente pertinente debido a que el sistema actual de encuestas no ha sido particularmente exitoso en la identificación de las más pequeñas empresas.

Materiales de Adiestramiento. Siete de los ocho módulos de adiestramiento fueron revisados. El octavo módulo, inventario y control de costos, no estaba disponible al momento del estudio.

En términos generales, APEDE en el desarrollo del curriculum de los cursos, ha dado los primeros pasos importantes, pero todavía tiene pasos que seguir. Un curriculum usualmente incluye objetivos del curso, que especifican que debe aprender el estudiante del curso, un plan de sesión, guía de instructor, materiales del curso, ejercicios y formatos, y algunos métodos para reconocer la culminación del programa en el estudiante. Uno de los aspectos más fuertes del curriculum de APEDE es que identifica los objetivos específicos de los cursos y ofrece certificados de culminación de cursos a los estudiantes. Sin embargo, los materiales uniformemente no incluyen ejercicios o formatos y las guías de instructores y los planos de sesiones están totalmente ausentes.

Los materiales en sí del curso fueron revisados junto a un número de criterios: (1) comunicación de ideas; (2) nivel de sofisticación apropiado en la

materia; (3) reflejar el contexto particular del panameño; (4) uso de casos materiales o ejercicios que facilitarían la aplicación de los conceptos aprendidos; y (5) el estilo pedagógico. Los materiales, como un conjunto, demuestran un número de tendencias. Primero, los conceptos iniciales introducidos al principio son usualmente presentados bien claros. Sin embargo, en la mitad de los cursos, el brinco entre los conceptos iniciales y los ejercicios del caso o los problemas, es muy dramático, y puede presentar un nivel de sofisticación que está más allá del alcance del novato. Mientras que los instructores han sido alentados a usar ejemplos de casos, particularmente de entre la experiencia de los mismos participantes, esto parece ocurrir más de la cuenta, pero no necesariamente en una base regular. Parece haber un esfuerzo para usar más formatos de enseñanza innovativa tales como representar papeles y ejercicios en grupos, a pesar de que el curriculum no incluía las guías de instructor o planos de sesión, es muy difícil de generalizar sobre este punto. También, ha habido un esfuerzo muy consciente, y yo creo que exitoso, el de confeccionar los materiales del curso a las particularidades de la situación panameña. Una conferencia se relaciona con el Código de Trabajo, otra con el Impuesto Sobre la Renta, y se invitaron banqueros locales para presentar un discurso sobre la preparación de un proyecto de préstamo.

Los miembros del programa están conscientes que los materiales del curso necesitan desarrollarse aún más. Con la primera secuencia de los cursos los instructores eran responsables para desarrollar sus materiales. Este primer curso de materiales es de una calidad mixta, tal como se discute arriba. Queremos alentar a APEDE para que adopte un método más sistemático para desarrollar el material de los cursos con pretensiones de alentar a presentar una calidad uniforme a través de un proceso de revisión y edición.

Tal proceso usado en otra parte incluye los siguientes pasos:

1. APEDE contrataría un especialista en el campo para desarrollar los materiales. APEDE tendría que dar a tal especialista instrucciones muy explícitas sobre los temas que abarcarían.
2. Se le solicitará a un segundo especialista para que comente y recomiende las modificaciones necesarias en los materiales desarrollados. Se harían llegar estos comentarios al autor quien a su vez los revisaría de acuerdo.
3. Un editor, responsable en el desarrollo de todos los materiales, los repasaría y los presentaría en un formato uniforme. APEDE puede considerar el uso de un artista gráfico para incorporar dibujos en el conjunto del curriculum.
4. El editor, en consulta con el especialista, desarrollaría los planos de sesión, la guía de los instructores, los ejercicios y formatos, etc. a ser usados en el curso.

#### Contenido del Programa

El programa que APEDE ha diseñado incluye siete cursos y cada uno con 15 horas de instrucción y cinco conferencias con sesiones de tres horas cada una. APEDE ha escogido este programa sobre la base de lo que ellos perciben de ser una revisión comprensiva sobre las áreas básicas esenciales a la administración de pequeñas empresas. Los cursos incluyen: Administración Contable, Interpretación de Registros Financieros, Mercadeo, Análisis de Flujo de Caja, Inventarios y Costos, Administración de la Producción y Preparación de Proyectos. Conferencias de un día fueron llevadas a cabo para discutir: Contratación y Despido, Inscripción Patronal, Presupuesto Familiar, Administración por Objetivos, e Impuestos

Sobre la Renta. De la encuesta administrada al primer grupo que había finalizado el programa, los participantes estaban satisfechos con el contenido del curso, aunque dieron una respuesta moderada a dos de las conferencias: Presupuesto Familiar y Administración por Objetivos.

El diseño total del programa recalcó un número de preguntas. APEDE puede considerar en reordenar los cursos. Por ejemplo, en la encuesta varios participantes y uno de los instructores comentaron que el Curso de Flujo de Caja debería presidir el Curso de Interpretación de Registros Financieros. Y también, ya que el curso de inventario y controles de costo fué un problema mayor en las empresas visitadas, este debería ser presentado más temprano en la secuencia de los cursos. Mientras que estemos renuentes de ordenar una secuencia para los materiales del curso, se puede incluir una opción: 1) Administración Contrable, 2) Flujo de Caja, 3) Inventarios y Costos, 4) Interpretación de Registros Financieros, 5) Mercadeo, 6) Administración de la Producción, y 7) Elaboración de Proyectos. Y para el curso final, lo alentamos a que sea dirigido hacia planificación empresarial en general, y no en la elaboración de solicitudes de préstamos.

Hay un interés general sobre la flexibilidad del programa para responder las diversas necesidades de los participantes. Primeramente, habrán oportunidades de agrupar los participantes al lado de sus actividades económicas (industria, servicios o comercio). Particularmente en Chitré la mitad de los participantes está comprometida en actividades industriales. Mientras que ahora no es factible ofrecer cursos a un grupo sobre actividad económica, habrán otras maneras de responder a las necesidades básicas de estos sub-grupos a través de casos de ejercicios y grupos de trabajo y/o a través de seguimiento coordinado del grupo. APEDE puede considerar las variedades diversas de las empresas más antiguas con patrones establecidos vs. comenzando y alterando su énfasis y acercamiento de

acuerdo con la composición de los participantes. El punto clave aquí es ese paquete conjunto de adiestramiento, mientras que posiblemente sirva como una estructura general, pueda ser ajustado a través de diferentes casos de ejercicios, técnicas de grupo y seguimiento coordinado para llegar a las diversas necesidades de la clientela de APEDE.

Otra opción posible para la consideración de APEDE sería la de ofrecer su programa en diferentes maneras. Recientemente, APEDE ha desarrollado un curso abreviado en respuesta a una solicitud del Banco Nacional. Los participantes en este curso abreviado pueden interesarse en participar en el programa completo ofrecido por APEDE. También, dado a la tendencia natural de dejar de asistir durante la duración del ciclo, APEDE puede considerar ofrecer cuatro veces al año sus primeros tres cursos que se concentran específicamente en Administración Financiera y dos veces al año el resto de los cursos, combinando los participantes de las primeras sesiones en un solo grupo. En el futuro, esta última sugerencia podría ser más apropiada para la ejecución del programa, cuando APEDE pondría más énfasis en el volumen de participantes en el programa.

En general, con respecto al ciclo de los cursos y conferencias que fueron elaborados inicialmente en Panama y que ahora están siendo introducidos en Colón, Chitré y San Miguelito como también vueltos a usar en Panamá, queremos fomentar una flexibilidad mayor y probar los diferentes modelos durante la fase experimental del programa.

#### Seguimiento

En general, los resultados de las entrevistas y las encuestas indicaron que un seguimiento era parte integral del programa de adiestramiento y ayudaba al

participante aplicar dentro de su propia empresa lo que había aprendido. Los resultados de la evaluación interna de APEDE correspondieron con los resultados de nuestro esfuerzo en la recolección de datos que indicó que el seguimiento puede ser más frecuente, ir más seguido al curso y ser llevado a cabo en una base más regular. Realmente, debido a la expansión rápida del programa en Colón, Chitré, y San Miguelito durante los primeros tres meses de 1982, la regularidad y frecuencia de la ayuda en el seguimiento ha sido muy afectada. Actualmente, el problema parece dirigido, aunque queda un número de puntos pertenecientes al aspecto de seguimiento del programa.

El seguimiento de los cursos es el aspecto más costoso del programa y pueden haber maneras para reforzar la actividad de seguimiento y hacer el programa más efectivo a menor costo. Se puede alentar a los participantes de traer sus propios documentos financieros a la clase donde bajo la supervisión de un instructor podrían comenzar aplicar lo que han aprendido, en vez de hacerlo en una base individual. Las visitas de los instructores podrían hacerse a un grupo de empresarios con negocios similares en una ubicación central. También, el programa podría rendir resultados más satisfactorios si el curso fuera diseñado con ejercicios específicos que el empresario podría comenzar en la clase, terminarlos por sí mismo y que estos fuesen revisados por el técnico que condujo el seguimiento.

Asistencia Gerencial y Técnica

Hasta el presente, el énfasis primario de ayuda en el lugar ha sido el seguimiento del curso. El técnico ha sido dirigido a dedicar el 80% de su atención al seguimiento del curso y 20% a responder problemas particulares de una empresa individual. Sin embargo, las entrevistas de participantes y conversaciones con otras organizaciones han indicado que el acercamiento actual de adiestramiento y seguimiento es dirigido hacia las necesidades de cierto grupo de empresas que son generalmente más estables, y no son suficientemente responsivas a otro grupo de empresas que esten experimentando una crisis aguda. Nosotros percibimos que a medida que el volumen de préstamos aumente a pequeñas empresas, habrá una necesidad creciente de ayuda especializada en administración para negocios individuales. Esta ayuda más diversa y especializada en administración tendrá implicaciones para las necesidades del personal de APEDE y su capacidad institucional para proporcionar tales servicios (Véase página 18).

Además, APEDE ha expresado en varios documentos que las necesidades primarias de la empresa pequeña estan en el adiestramiento administrativo y asistencia y que el empresario es generalmente bien versado en la tecnología de su ramo ('La Pequeña Empresa es bastante eficiente en tecnología'\*). Sin embargo, de nuestras visitas a lugares y de experiencias en otros países, nosotros no pensamos que esta aseveración está bien justificada. Muchas veces las empresas pequeñas han sufrido por tener equipo pasado de moda y que esté en malas condiciones. En tales casos la asistencia técnica puede ayudar a la empresa para aumentar la producción y calidad. Nosotros coincidimos con APEDE que por razones logísticas era apropiado comenzar con los aspectos de adiestramiento con los cuales APEDE está más familiarizados, y entonces expandir dentro de aquellas áreas con asistencia técnica. El programa

\* El Ejecutivo. Abril 1982, página 4.

de asistencia técnica de APEDE está programado para empezar en junio de 1982. Estamos esperando los diferentes modelos y métodos que APEDE está considerando para obtener asistencia y alentamos a APEDE para que documente este experimento. Pensamos que la asistencia técnica tiene el potencial de contribuir sólidamente al funcionamiento de las empresas.

### Relaciones con Otras Organizaciones

APEDE ha obtenido muchos logros significativos en la coordinación de sus programas con otros programas financieros. El curso en San Miguelito está siendo dirigido en coordinación con el programa MIPPE/USAID/IIPUP-C. Un curso abreviado fué desarrollado junto con el BNP. APEDE también está comprometida en negociaciones con otros programas públicos financieros (MICI). APEDE también ha hecho un esfuerzo para ramificar sus instituciones financieras privadas tales como el Banco Internacional. La relación con las organizaciones financieras puede tener una influencia muy importante sobre el diseño del modelo de asistencia que APEDE está desarrollando. Mientras que ejerce los servicios de capacitación y asistencia en beneficio de una institución financiera, ofrece un potencial significativo en la necesidad futura de APEDE en ser auto-financiada, hay un número de peligros potenciales en esta área que debería ser considerado. APEDE debe tener cuidado de no confundir el cliente fundamental, o sea el empresario, con la institución que está ofreciendo el contrato. Además, APEDE debe ser cautelosa de no ser cogida en una traba en donde una entidad financiera trata de culpar las cuentas malas de los préstamos a la organización de asistencia técnica; la ayuda gerencial y técnica no pueden compensar por un préstamo que en primer lugar nunca debió ser hecho.

Además, APEDE puede considerar trabajar más estrechamente con algunas de las otras pequeñas organizaciones empresariales. Mientras que hasta el presente tales organizaciones nunca han demostrado una actitud positiva, han expresado una disposición para colaborar en algún curso específico o programa. Trabajando con algún grupo que sea responsable por la identificación y promoción de los participantes, APEDE puede reducir sus propios gastos de promoción. Más importante, las organizaciones empresariales de pequeña escala, familiarizada con las necesidades de su membresía, podría ofrecerle a APEDE un conocimiento adicional hacia el acercamiento apropiado para llegar hacia los pequeños empresarios.

III. OBJETIVO II. Crear Dentro de APEDE la Capacidad Institucional Adecuada para Dirigir el Programa de Asistencia a los Pequeños Empresarios

A. Actividades de Investigación

Repaso de Documentos

1. Informes Financieros
2. Programa de Adiestramiento para Instructores
3. Programa de Adiestramiento para Técnicos
4. Plan de Trabajo, Año 1982
5. Descripciones del Trabajo para el Personal del Programa

Entrevistas

1. Técnicos
2. Instructores
3. Dirección del Programa (la Directora y el Asesor)

Visitas en los Lugares

1. Oficina de APEDE, Chitré
2. Oficina de APEDE, Colón

B. Revisión y Recomendaciones del Programa

Adiestramiento para Instructores: Los instructores son escogidos entre los miembros de APEDE basados en sus cualificaciones en sus ramos específicos. Por lo general, los instructores entrevistados tenían suficientes antecedentes en su ramo y experiencia previa de enseñanza. En uno de los casos en el cual un individuo no tenía experiencia previa de enseñanza, pero sí poseía una aptitud natural en su ramo, fué considerado uno de los instructores más efectivos. Tanto la evaluación interna de APEDE como nuestra colección de datos indicaron comentarios muy favorables en relación a la capacidad de los instructores.

Del 10 al 13 de agosto de 1981 APEDE condujo un curso de adiestramiento en Metodología de la Instrucción que incluyó un grupo de aproximadamente 20 instructores potenciales. El programa abarcó: Diseño de Programas de Aprendizaje; Relación Instructor-Participante; Técnicas, Experiencias, Ejercicio para el Aprendizaje; Enfoque Sobre Dinámica de Grupos; y Estudios de Casos. Mientras que este curso representa un esfuerzo tremendo para preparar un grupo de instructores estables de donde el programa pueda escoger, se realizaron un número de impresiones.

Primero, mientras los socios de APEDE que han servido como instructores parecen ser altamente cualificados en su ramo, parecería que un curso de esta naturaleza debería dirigirse a problemas específicos y apremios que encaran las pequeñas empresas en particular. Naturalmente, me han informado que esta clase de discusión sí se desarrolló entre los participantes. Sin embargo, en los programas venideros por este estilo, puede que APEDE decida dirigir estas impresiones directamente.

Segundo, actualmente APEDE está usando siete instructores diferentes, cinco de los cuales participaron en el programa. Los otros dos entraron al equipo porque

poseían talento o habilidades particulares. Los dos que no participaron en el adiestramiento formal se beneficiaron de una discusión extensa con el Director y Asesor del Programa quienes los orientaron sobre el programa. A medida que APEDE extiende su programa en Colón y Chitré se tratará de incluir a un co-instructor local con un instructor llevado de la ciudad. Además de la metodología de adiestramiento, vemos una necesidad creciente para materiales de orientación para los nuevos instructores que puedan dirigir los problemas apremiantes de las pequeñas empresas. Tales materiales de orientación, si se usan conjuntamente con los materiales de adiestramiento incluyendo guías de instructor, pueden últimamente servir para reducir la presión de tiempo sobre la administración del programa, permitir una orientación más consistente para los instructores y permitirle a APEDE mayor desenvoltura y flexibilidad para reclutar sus instructores.

Adiestramiento a los Técnicos: En el Plan de Trabajo para el Año 1982, un Programa de Adiestramiento de los Técnicos fué presentado incluyendo 75 horas de adiestramiento. Los temas de adiestramiento incluyeron: Técnica de Ventas; Administración Contable; Interpretación de Registros Financieros; Fluo de Caja; Producción; Preparación de Proyectos; Aspectos Financieros; Legales; Impuestos; Análisis Integral de la Empresa; Metodología de Instrucción; y Concepto de la Pequeña Empresa. Los materiales actuales del curso no estaban compilados así que no fué posible revisarlos. A través de discusiones con el Director del Programa fuímos informados que el adiestramiento de los técnicos era mucho más extenso que la orientación inicial e incluía: Participación en las clases de CESA, visitas al lugar de programas similares en Colombia, Adiestramiento en el trabajo por los instructores, y una revisión quincenal en las reuniones de personal, de

los problemas encontrados en el campo. Nuestros comentarios generales sobre el adiestramiento de técnicos incluyó lo siguiente: (a) Durante la fase experimental del programa cuando uno de los objetivos primordiales es desarrollar la capacidad institucional, sería apropiado para el elemento del programa de adiestramiento de los instructores, una política plenamente elaborada con seguimiento en una base consistente. Comprendemos que debido a las dificultades del horario, los técnicos contratados últimamente no se han beneficiado con la secuencia plena del adiestramiento. A medida que el programa crezca, es probable que se añada nuevo personal al programa, y posiblemente traslados de los mismos. La capacidad de APEDE para adiestrar consistentemente y continuamente elevar la capacidad de sus técnicos puede convertirse cada vez más en un elemento de mayor inquietud para el programa. (b) Hay un solo nivel de capacidad profesional que es necesaria para desempeñar el seguimiento de curso, y aún hay otro nivel de capacidad necesaria para asistencia gerencial especializado en contestación a las necesidades específicas de un negocio particular. A medida de reforzar más la capacidad de los técnicos para responder a las necesidades de asistencia gerencial más amplia, el programa de adiestramiento necesita ser más ambicioso y riguroso. Ciertamente en este punto, APEDE está considerando diferentes modelos para entregar ambas, ayuda gerencial y técnica y los diferentes modelos tienen implicaciones para ambos, el personal y las necesidades de adiestramiento de la organización. En general, el punto principal aquí es que durante la fase experimental, el adiestramiento de personal es un componente integral para desarrollar la capacidad institucional de APEDE y se le debe dar una prioridad mayor.

#### Coordinación del Programa

APEDE trata de coordinar sus programa a través de medio diferentes. El Director del Programa está activamente envuelto con esta coordinación y en la

orientación de los instructores. Los técnicos administran los cursos así que están enterados de los materiales usados. El instructor debe supervisar el seguimiento en el lugar en varias ocasiones para asegurar la continuidad.

Los métodos actuales requieren que el Director dedique considerable atención a cada instructor y servir efectivamente como la memoria institucional que vincule los diferentes cursos. Según crezca el programa, esta función será perjudicial. Nuestras recomendaciones para el futuro es que según el técnico se hace de más experiencia, es muy probable que uno sea asignado a cada grupo. El técnico puede desarrollar la capacidad de orientar al instructor. Según el visita los participantes y atiende todas las clases, el podría servir como la memoria institucional para un grupo según este progresa a través del ciclo de cursos. Este cambio en las funciones probablemente puede pasar muy naturalmente en Colón y Chitré, pero debería también ser considerado aquí en la ciudad. Otra vez, este es un elemento para considerarlo en el futuro.

Por el momento, los instructores entrevistados han expresado interés en reunirse con otros instructores en cualquier momento y tener un entendimiento mayor de la secuencia total de los cursos a los cuales ellos están contribuyendo. También, conforme lo opuesto de atenerse a orientación verbal, los instructores pueden ser alentados a someter comentarios escritos que indicarían hasta donde pudieron llegar a cubrir los cursos, problemas particulares realizados por algunos participantes que debieran ser revisados, etc. Hay un punto final relacionado con la coordinación del programa. Mientras ha sido la intención de hacer que los profesores supervisen al técnico durante la ayuda en el lugar siguiendo cada curso, esto no siempre ocurre así. Si APEDE piensa que este es un elemento importante de su programa, debe tratar de ejecutarlo regularmente según sea posible. Sin embargo, dado al apremio de tiempo del instructor, y particularmente

en casos donde el instructor local no ha sido aún identificado, una vez que los técnicos desarrollen una capacidad mayor y el seguimiento del instructor no es necesariamente pensado como adiestramiento del técnico, el seguimiento del curso por los instructores no será una política efectiva. (Los instructores proporcionando asistencia gerencial en general sería otro tema aparte.)

#### Administración del Programa:

APEDE se puede alabar por su manera cabal y ordenada de guardar los registros y documentación del programa. Esta es una proeza tremenda dado el volumen de actividad del programa durante el último año, particularmente con la expansión del programa. Sin embargo, puede haber una manera de rediseñar algunos de los formularios y registros de manera que se consiga más información útil, y evitar tener que tomar información de un formulario y ponerlo en otro. El registro que APEDE mantiene actualmente es maravilloso, y pueden haber maneras de hacerlo con menos trabajo y más informativo. Cualquier ayuda externa en el futuro encaminada a sistemas informativos y evaluación, debe examinarse más detalladamente.

APEDE también se puede beneficiar de un análisis de quien está realizando que función de trabajo, cual función de trabajo es esencial, y cuales pueden ser eliminadas, cual es el uso más efectivo del personal que APEDE mantiene actualmente, y que otro personal podría necesitarse. Esto es realmente una función interna de administración que cualquier institución u organización puede encarar. Por ejemplo, los técnicos pueden estar pasando menos tiempo que lo que nos gustaría consultando con sus clientes. Pueden haber varias respuestas a este problema: (a) considerar modos alternativos para conducir una promoción, ej. eliminar una tarea que no es esencial, (b) emplear a alguien como un ayudante administrativo para hacer copias, compaginar, etc. y (c) ambas o ninguna de estas opciones. Si parece que gente está trabajando muy duro, y puede haber una manera de obtener los mismos buenos resultados con menos esfuerzos.

## Evaluación Interna

APEDE comenzó los procedimientos para su evaluación interna. Aquí, al igual que en otras áreas, hay lugar para realizar mejoras substanciales. El sistema actual de APEDE incluye: un cuestionario para la evaluación del curso, el cual se distribuye al final de cada módulo, un cuestionario para la evaluación del programa que se distribuye al final del mismo, un documento base que contiene alguna información básica sobre la empresa que incluye información sobre los registros financieros y legales que la empresa mantiene.

Las necesidades de la evaluación interna de APEDE son complejas. Por un lado, se necesita evaluar las diferentes facetas del programa, cada curso, el seguimiento, la asistencia administrativa y técnica. En verdad, dado el efecto interrelacionado que existe entre estas diferentes formas de asistencia, será difícil aislar el impacto de una o la otra. Ultimamente, APEDE aspira a mejorar la capacidad del pequeño empresario y por lo tanto afecta a la pequeña empresa. La pregunta básica determinante es cuán efectivamente ayuda el modelo completo a la empresa.

Después de examinar la documentación de la evaluación interna de APEDE y de hacer esfuerzos para recopilar datos, es aparente que se hace difícil confeccionar exitosamente los cuestionarios. Por razones culturales, los aspirantes parecieran que están renuentes a proporcionar respuestas negativas a una pregunta (aunque algunos sí lo harán). Por esta razón, tal vez APEDE prefiera cambiar los cuestionarios escritos por discusiones y entrevistas en clase. Se han realizado algunos en esta dirección; los técnicos serán responsables ahora de dirigir la evaluación de la discusión en grupo y del resultado de la evaluación verbal. Nos dimos cuenta que los participantes se sentían más cómodos con la forma de comunicación verbal y que los métodos de discusión en grupo darán resultados más concretos. En general, si APEDE constantemente recibe respuestas uniformes a los cuestionarios, debiera considerar otros medios para verificar la validez de esta información.

Dados los indicadores que se enumeran en el formulario titulado "Historia de

la Empresa durante el Programa", el cual se usa para registrar los datos básicos, pareciera que APEDE está tratando de medir qué porcentaje de los estudiantes está implementando los documentos, los instrumentos o los sistemas enumerados. No pareciera que existe un análisis más profundo de cómo la empresa ha cambiado a través del período de la secuencia de los cursos.

El Banco Nacional de Panamá en su programa para la pequeña empresa ha desarrollado un instrumento de diagnóstico para evaluar la pequeña empresa. Aunque no he tenido la oportunidad de ver este formulario, tal vez éste pueda proporcionar una guía para el tipo de análisis que APEDE desea que los técnicos realicen al comienzo de la secuencia de los cursos. Si APEDE no desea realizar un diagnóstico de la empresa (el cual yo sugeriría que sí se hiciera), es importante para ellos mantener en sus registros el primer balance de situación y el estado de ingresos preparados durante la secuencia de la clase.

La parte importante acerca de un diagnóstico o al menos de un balance de situación y del estado de ingresos, como opuesto al formulario que corrientemente se usa, es que para comprender una empresa uno tiene que mirar la relación de los diferentes factores y cómo se afectan entre sí. Los números aislados o el listado de los sistemas y registros no traslucen el elemento importante de cómo todo esto viene junto y cuál es el efecto total en el funcionamiento de la empresa.

Al final del ciclo de los cursos debe realizarse una vez más una visita al lugar del diagnóstico, o por lo menos, se deben recoger el balance de situación y el estado de ingresos para determinar los cambios en la empresa. A través del método de la entrevista puede ser posible, por lo menos en un grado limitado, aislar las causas del cambio en el funcionamiento y con alguna certeza atribuir los factores apropiados para el programa de APEDE.

En resumen, un sistema de evaluación interna en el futuro debe incluir lo siguiente:

- 1) Un instrumento para el diagnóstico en el lugar para usarse tanto al comienzo como al final del programa.

- 2) Una guía para la evaluación de la discusión que se debe usar al final de cada curso.
- 3) Una guía para la evaluación de la discusión que se debe usar al final del total de la secuencia de los cursos.
- 4) Instrumentos de evaluación para medir específicamente el desempeño e impacto del seguimiento, de la asistencia administrativa y técnica.

Aún cuando entendemos que el programa ha estado suministrando cada tres meses informes verbales sobre el progreso, y somos los últimos en recomendar exceso de pa-peleo, creemos que es extremadamente importante que durante la fase experimental APEDE documente y analice sus resultados. El sistema de evaluación interna debe diseñarse hacia esos fines y debe dársele una significativa prioridad en esta etapa.

#### Asistencia Técnica Externa

El presupuesto de APEDE contempla fondos para asistencia técnica externa. Se ha recibido asistencia técnica de AITEC que tiene programas en Colombia y en otros países latinoamericanos. APEDE debiera evaluar sus necesidades de asistencia técnica y usar los recursos disponibles. Algunas áreas específicas en las cuales APEDE pudiera beneficiarse con la asistencia externa serían: sistemas de información y mecanismos para evaluación interna; adiestramiento al personal, producción de materiales y desarrollo del modelo de asistencia técnica.

#### Análisis de Costos y Costos/Beneficios

Una de las actividades de esta evaluación fue un análisis de los costos del proyecto hasta la fecha con relación a los beneficios recibidos por los adiestrados. Esto se efectuó revisando los informes financieros y del programa y las informaciones obtenidas mediante entrevistas a los participantes de los cursos. Se acordó que este análisis intentaría separar nuestros costos iniciales de los costos periódicos con el fin de saber cuáles son los costos periódicos por los servicios de APEDE.

El primer grupo de participantes no había completado el ciclo completo de los cursos al momento de este estudio; ellos estaban en medio del séptimo y último curso de la serie. Algunos datos se reunieron al momento de la encuesta. Los resultados de un cuestionario que completaron los participantes durante el último curso se compararon con los datos básicos en un intento de notar los cambios en los aspectos particulares de las empresas participantes tales como el número de empleados, nivel de ventas y el valor de la maquinaria y equipo. Como ya se ha mencionado anteriormente, la evaluación no pudo determinar concluyentemente el grado de relación entre estos resultados y la asistencia suministrada por APEDE. Asimismo, debido a que los datos básicos fueron derivados al momento de la encuesta y dependieron de un estimado verbal de las ventas de las empresas, de la maquinaria y equipo y del número de empleados, la validez de los datos en sí está en duda.

A pesar de todo esto, pareciera que existe una tendencia marcada al mejoramiento del funcionamiento de la empresa como resultado de este esfuerzo de recopilar datos. Once o aproximadamente 25% del primer grupo contestó el cuestionario. Ya que este grupo siguió la secuencia de los cursos hasta su terminación, es probable que este grupo derive resultados más positivos que un ejemplo representativo. De las empresas participantes, 73% registró un aumento en el valor de la maquinaria y equipo. 82% registró un aumento en su promedio mensual de ventas. 73% indicaron un aumento en el número de empleados, con un aumento total de 13 empleados a través del período de los cursos. Deseamos enfatizar, sin embargo, que estos resultados deben mirarse según la inexactitud de los datos básicos iniciales, de que no podemos definitivamente atribuir al programa los resultados positivos y que la naturaleza particular de los ejemplos participantes pueden deformar los hallazgos. De cualquier modo, es evidente una tendencia positiva hacia un aumento en la inversión, al volumen de ventas y al número de empleados.

Comparación de los Datos Básicos con el Cuestionario suministrado al final de la Secuencia de los Cursos: Cambios en las empresas

Aumento en el valor de la maquinaria y equipo:

<u>Tasa de Aumento</u>	<u>Número de Empresas</u>	<u>Per Centile</u>
0 aumento	3	27
Aumento de 0 a 50%	3	27
Aumento de 51 a 100%	3	27
Aumento de 100% o más	2	18

Aumento en el promedio mensual de ventas

<u>Tasa de Aumento</u>	<u>Número de Empresas</u>	<u>Per Centile</u>
0 aumento	2	18
Aumento de 0 a 50%	3	27
Aumento de 51 a 100%	2	18
Aumento de 100% o más	4	36

Aumento en el número de empleados

<u>Tasa de Aumento</u>	<u>Número de Empresas</u>	<u>Per Centile</u>
0 aumento	3	27
1 empleado	3	27
2 empleados	5	15

Análisis Financiero

Durante los primeros 12 meses del proyecto, febrero de 1981 a marzo de 1982 el programa gastó B/101,771 (90.7%) del presupuesto de B/112,235. De este total de gastos B/54,271 (53.3%) fueron para lo que se enumera como: Dirección del Proyecto; B/29,987 (29.5%) para Desarrollo de Modelos; el saldo se distribuyó así: Investigación de Necesidades de Conocimientos, B/11,604, 11.4%.

Según estas cifras pareciera que el programa está recargado. Sin embargo,

la cifra para Dirección del Proyecto conduce a conclusiones erróneas porque incluye los salarios de los 7 técnicos promotores cuyos trabajos han sido más bien en investigación, transferencias de conocimientos y promoción de capacitación. También se ha deformado por la inclusión de gastos únicos por equipo de oficina y equipo audiovisual (B/9,663). Estos costos se relacionan con el inicio del programa. A continuación un rápido intento de ver la tendencia actual en los costos de los servicios de APEDE para la capacitación de pequeñas empresas.

Los siguientes planes dan alguna indicación de que el programa se mueve hacia una mayor eficiencia en cuanto a costos se refiere. El plan toma los costos totales del programa y los divide por el número de cursos ofrecidos y el número de participantes para llegar a los costos por curso, al costo por curso por participante y al costo por participante. Durante el período febrero a diciembre de 1981 el costo/participante/curso fue de B/481. Para enero a marzo de 1982 fue de B/251 y los proyectos estimados de costos para enero a diciembre de 1982 indican un costo de B/222. El costo/participante/curso para abril a diciembre de 1982 se estima en B/216. Esta cantidad es razonable para este tiempo y en realidad está aumentado porque durante el período abril a diciembre de 1982 otros servicios, además de los cursos, se ofrecerán a los participantes como asistencia técnica y administrativa.

Cuando se observa el costo por participante en el programa, B/2,769 para febrero a diciembre de 1981 y un estimado de B/1,352 para 1982 pareciera que hay motivo para preocuparse. La tendencia es positiva. Debemos continuar recordando que esta es la fase experimental. De los gastos en 1982, aproximadamente B/33,000 serán para asistencia técnica al programa con B/15,000 adicionales presupuestado para adiestramiento del personal. Asumiendo que del total de estas dos cantidades solo B/10,000-15,000 deben ser costos periódicos, el costo estimado por participante disminuye en B/235 a B/1,117. El panorama se desfigura aún por el hecho de que

se supone que el año 1982 no es un año para mayores expansiones, más bien es una segunda fase en la experimentación.

En resumen, sólo podemos decir en este momento que la tendencia en los costos por participante y por participante por curso es positiva; el costo promedio va disminuyendo.

PLAN I

Febrero-Diciembre 1981  
(Cifras Actuales)

	AID	APEDE	TOTAL
GASTOS	70,352	17,148	87,500
Número de Cursos			5.75
Número de Participantes			31.6
Costos/Cursos	12,235	2,982	15,217
Costos/Participantes*	2,226	543	2,769
Costos/Cursos/Participantes*	387	94	481

\* Promedio de 31.6 participantes por curso

Enero-Marzo 1982  
(Cifras Actuales)

GASTOS	31,419	7,540	38,959
Número de Cursos			6.75
Número de Participantes			110
Costos/Cursos	4,655	1,117	5,772
Costos/Participantes*			354
Costos/Cursos/Participantes*			251

\* Promedio de 23 participantes por curso

Enero-Diciembre 1982  
(Cifras Estimadas)

	AID	APEDE	TOTAL
GASTOS	152,204	37,080	189,284
Número de Cursos			37
Número de Participantes			140
Costo/Curso	4,113	1,002	5,115
Costo/Participantes	1,087	265	1,352
Costos/Cursos/Participantes*			222

\* Promedio de 23 participantes por cursos

El programa de APEDE para pequeñas empresas tiene un registro completo de gastos. Esto facilitaría el análisis de costos de cada servicio (cursos, conferencias, asistencia gerencial, asistencia técnica) si sus informes estuvieran ligeramente arreglados de una manera diferente. Por ejemplo, con el objeto de calcular el costo de un curso ellos necesitan registrar el tiempo que el personal utilizó en la preparación y reproducción de materiales, en la promoción (si los técnicos van a utilizar algunos días explicando de qué trata el curso y reclutando participantes individualmente), participación en y/o administración del curso si toma más de las horas normales y el trabajo de seguimiento con los participantes si se necesita asegurar la aplicación del tema del curso en la empresa. También se debe registrar el tiempo utilizado por cualquier asesor externo o por cualquier otro personal por lo menos hasta que el programa consiga una evaluación de cuánto les está costando en tiempo y dinero montar cada tipo de curso o de conferencia. Sólo con esta información pueden realmente

analizar sus costos y sus metodologías, planear efectivamente y observar más detenidamente qué pasos podrían ser limitados o cambiados para reducir significativamente los costos.

No queremos con esto enfatizar el punto del tiempo utilizado en la promoción por el técnico, lo cual se mencionó anteriormente. Sin embargo, los tres días utilizados en informar a los participantes acerca de los cursos, cuesta aproximadamente B/100 en Panamá. El técnico visitará las mismas personas siete veces, una para cada curso, otras 3 ó 4 veces más a costos similares, para conferencias que forman parte del paquete de capacitación. Por lo tanto, el costo total de la promoción sola es de B/1,000 por cada grupo, o mejor dicho, utilizando un promedio de 25 participantes, B/40.00 por participante. Si APEDE dependiera de los grupos que solicitan cursos de adiestramiento específicos, esto reduciría el costo substancialmente.

Mirando desde otro punto de vista, actualmente los B/10.00 que cada participante paga por cada curso no cubre los costos del curso en sí: la mitad va a promoción y la otra mitad va a cubrir los gastos para refrigerio (costo promedio para refrigerio por curso es de B/125 divididos por 25 participantes = B/5.00 cada uno).

Un ejemplo más dramático es el costo del técnico; viajar a Colón desde Panamá cada día para el seguimiento de un curso allá. Tres horas por lo menos se pierden cada día en el viaje. En un salario promedio de B/3.36 por hora equivale a B/10.08 por día. Además, se incurren diariamente en costos de viajes de B/4.00 y viáticos de B/5.00 para comida. Asumiendo que el técnico gasta 2/3 de su tiempo visitando a los participantes durante el período de seguimiento del curso o 20 de los 30 días en el período de 6 semanas, el costo real de ese tiempo perdido es  $(B/10.08 + 4.00 + 5.00) \times 20 = B/361.60$  por cada curso de B/3,052 por la serie de ocho cursos. Estas cantidades se ahorrarían si el técnico permaneciera en Colón.

En general, queremos alentar a APEDE a que se mantenga atento en las implicaciones en los costos para los diferentes enfoques de sus programas al desarrollar sus modelos. Esto se facilitaría si los registros financieros se reajustan para que reflejen los costos reales que se asocian a un servicio en particular.

Un último punto, la USAID nos ha solicitado que realicemos un análisis del progreso hecho en identificar fuentes de apoyo financiero para asistir en hacer el proyecto financieramente autosuficiente. Pensamos que durante la porción inicial de la fase experimental es muy temprano para hacer tal evaluación. APEDE ha ligado con éxito su programa a programas de créditos con lo cual pudiera estar en una posición de pagar totalmente para tales servicios (BNP-EPG y MIPPE-IIPUP/C). Creemos que la preocupación primordial de APEDE en este momento debería ser continuar la tendencia a conseguir la disminución del costo por curso por participante hasta donde sea posible y concentrarse en desarrollar un producto de calidad, con resultados comprobados y con la capacidad institucional para dar su modelo de asistencia a las pequeñas empresas. Un buen producto a un buen precio más la familiaridad con los compradores potenciales son ingredientes importantes hacia un futuro financiero de autosuficiencia.

#### IV. Resumen de los Hallazcos y Recomendaciones

El programa de APEDE representa un ejemplo importante del potencial de la participación del sector privado en el desarrollo nacional. El programa está manipulando los recursos organizacionales y técnicos de una organización bien establecida del sector privado con muchos años de experiencia en el adiestramiento de gerentes empresariales. Desde septiembre 29 de 1980, APEDE ha hecho un progreso impresionante. En un año de operación del programa, APEDE ha excedido su meta de tres años en el número de beneficiarios en 93.7% de su presupuesto del primer año. Un suceso importante que puede ser de particular interés a la USAID es que en la muestra del 25% del grupo original que acabó la secuencia completa de adiestramiento, hay una inclinación clara hacia el incremento de inversiones, ventas y empleos entre las empresas participantes antes de cualquier financiamiento. Es más, mientras que la mayoría de los participantes están interesados en buscar financiamiento, un buen grupo no lo estaba ya que ellos percibieron que podían financiar su propio crecimiento o estaban interesados en mejorar su posición de capital antes de buscar financiamiento externo.

De nuestras entrevistas de aproximadamente un 20% de los participantes en Colón, Chitré y San Miguelito, el 100% de los entrevistados ahora mantienen sus libros de contabilidad. Cuando se hicieron más preguntas aproximadamente el 73 % de los participantes estaban dispuestos de demostrar claramente a través de respuestas verbales que después de 2 o 3 cursos, ellos tenían un entendimiento definido aplicado a la información de negocios que ellos podían derivar de sus libros y usarlos en decisiones gerenciales. Más significativamente, cuando se administró un cuestionario al 25% de la muestra del grupo original para terminar la secuencia completa de los cursos, todos estaban capaces de identificar explícitamente los

problemas mayores que enfrentaban sus empresas. Si percibían que necesitaban financiamiento, ellos podían explicar claramente porque lo necesitaban, cuanto necesitaban, y en que lo usarían. Esto representa un mejoramiento significativo en el nivel de entendimiento gerencial en comparación con los entrevistados quienes estaban en la fase principiante del curso y demuestra un aspecto importante de los logros del programa.

Otro logro significativo del programa es la tendencia general en la eficacia de costos. Durante un revisado general de los registros financieros se trató de clasificar los gastos del comienzo y los gastos reincididos los cuales indicaron un giro positivo. El valor por curso por participante bajó de un promedio de B/481 (Febrero a Diciembre de 1981) a B/251 (Enero a Marzo de 1982). Al momento no lo consideramos apropiado de concentrarse muy arduosamente en el aspecto potencial de auto suficiencia, no obstante APEDE ha comenzado a mercadear sus servicios a programa financieros ayudando pequeñas empresas. Durante la fase experimental alentamos a APEDE de concentrarse en desarrollar un producto de calidad a precio razonable.

Mientras APEDE ha logrado bastante durante los meses iniciales de operación, nosotros recomendamos que reduzcan la expansión futura y se concentren en consolidar su programa. Es más, APEDE se ha extendido más allá del alcance de la propuesta inicial extendiéndose a Colón, Chitré y San Miguelito. Los objetivos primarios de la Donación del Programa Operacional es la de desarrollar un modelo viable para asistir las pequeñas empresas y crear una capacidad institucional dentro de APEDE para dirigir este programa. Estos objetivos implican experimentación y capacidad institucional para estructurar. En efecto, APEDE está actualmente

dirigiendo un experimento mas grande que el que originalmente se consideró. Hay unos pasos importantes que APEDE debe tomar durante esta fase de consolidación. Desarrollo de personal, desarrollar aún más el curriculum del curso, orientación para instructores, introducción de asistencia técnica y formas más diversas de asistencia gerencial, coordinación del programa, etc. La substancia de este informe incluye un análisis de casi todas las facetas del programa incluyendo recomendaciones específicas para mejorar la actuación del programa. Durante la fase de consolidación APEDE debe limitar su expansión geográfica por lo menos nueve meses y no aceptar más de 30 empresas por cada técnico. Tan pronto como se haya acabado la fase de consolidación (septiembre de 1983), es razonable de esperar que el programa de APEDE tendrá el potencial de lograr con éxito una audiencia mayor. Ahora, sin embargo, APEDE puede postergar para más tarde peticiones adicionales para sus servicios. Anticipamos que tal demanda continuará creciendo y APEDE estará en una posición mejor de enfrentarlas una vez que el programa esté completo.

### Resumen de las Recomendaciones

#### Recomendaciones Importantes

1. Carácter Experimental: Mientras que APEDE ha expandido su programa substancialmente durante el año inicial de operación, queremos alentar a APEDE para que se concentre en el carácter experimental de los tres primeros años del programa. Mientras que ahora nos referimos a un experimento mucho más grande, dado a la expansión geográfica y el número creciente de participantes, para que APEDE pueda lograr sus objetivos del programa original es esencial que el programa continúe examinando y documentando diferentes metodologías. A la fecha, el aspecto

de capacitación con el seguimiento en el lugar es el más desarrollado. Hay, además, espacio para continuar experimentando con el acercamiento de APEDE para capacitar. Además, se debe considerar la asistencia gerencial más diversa así como la provisión de ayuda técnica debe introducirse en el modelo.

2. Propósito del Programa: Durante esta época experimental APEDE tiene la oportunidad de definir más explícitamente su acercamiento al logro de las metas principales. Se puede definir algunos aspectos de su programa tales como identificar más específicamente a quien dirigirá los servicios, la relación entre su programa de capacitación y seguimiento y las necesidades financieras de las empresas, y la relación entre el programa y otras organizaciones que pertenecen al sector de la pequeña empresa.

Por ejemplo, el asunto de a quien APEDE quiere dirigir el programa hay que ver no solamente el tamaño de la empresa pero también en que época de la vida de una empresa ustedes van a servir. Una empresa estable se beneficiará más de un programa de capacitación que mejoran la capacidad del empresario durante algunos meses que una no tan estable. Este es un grupo que posiblemente APEDE quiere servir. Hay otras necesidades de una empresa que ya recibió un préstamo y tiene problemas urgentes para cumplir con sus proyecciones y hay otros casos todavía en que están en crisis por cualquier razón. Cada grupo requerirá modelos diferentes de apoyo. También, el asunto de financiamiento de la empresa influye el acercamiento de asistencia. Originalmente no era planteado que el programa estableciera como su objetivo preparar empresas para lograr financiamiento. Nosotros todavía pensamos que muchas de las empresas pueden seguir y crecer, aunque a un nivel de crecimiento más bajo, aprovechando mejor sus propios recursos. Sin embargo, si

el programa fuera estructurado con el fin de que los participantes logren financiamiento, esto tendría un impacto en la programación. Finalmente, las relaciones entre APEDE y otras organizaciones y entidades financieras también influyen el programa y como elaborarlo.

### Recomendaciones Específicas

1. Promoción: El sistema de promoción corriente es costoso en términos de mano de obra. Puede experimentar con otros modelos de promoción tal como por canales regulares de publicidad, a través de grupos establecidos, etc.

2. Material Didáctico: El material desarrollado por el primer ciclo de cursos y conferencias representa el primer paso importante. Sin embargo, todavía se necesita definir un proceso sistemático para la elaboración de materiales al grado más completo. Este incluye: (1) el repaso de los materiales por un profesional especializado en el tema; (2) un repaso y presentación de los materiales por una persona responsable para el desarrollo de todos los materiales; (3) elaboraciones de guías de instructores; y (4) el desarrollo o una guía en como se desarrolla ejemplos de casos más específicamente apropiados para los empresarios participantes.

3. Contenido del Programa: El programa que APEDE ha diseñado incluye 7 cursos y 3 o 4 conferencias de 1 día. APEDE puede considerar reordenar la secuencia de los cursos y ajustar el programa de acuerdo con las necesidades específicas de los participantes mientras que posiblemente sirva como estructura general el conjunto establecido de adiestramiento pueda ser ajustado a través de diferentes casos de ejercicios, técnica de grupo y seguimiento coordinado para llegar a las diversas necesidades de la clientela de APEDE.

4. Seguimiento: Los resultados de la evaluación interna de APEDE y nuestra colección de datos indican que un seguimiento es parte integral del programa de adiestramiento y ayuda al participante aplicar dentro de su propia empresa lo que había aprendido. Sin embargo, el seguimiento puede ser más frecuente, ir más seguido al curso, y ser llevado a cabo en una base más regular. Ya que el seguimiento del curso es el aspecto más costoso del programa de capacitación, APEDE debe considerar otros medios para reforzar este aspecto del programa y últimamente reducir sus costos.

5. Asistencia Técnica y Gerencial: Mientras que el programa actual de capacitación es dirigido hacia las necesidades de un grupo de empresas más estables, hay otras que necesitan más de ayuda gerencial especializada para resolver problemas urgentes en su organización. También, hay evidencia que a pesar de la pretensión que las empresas pequeñas son suficientemente eficientes en su tecnología, muchas usan equipos pasados de moda y en malas condiciones. Estamos alentando a APEDE para extender su programa de asistencia gerencial y experimentar con diferentes métodos y brindar estos servicios a esta clientela. También, el componente de asistencia técnica del programa está programado para empezar en junio de 1982. En general, queremos alentar a APEDE de experimentar con estos servicios diferentes y documentar los resultados.

6. Formación de Técnicos e Instructores: Aunque se han hecho algunos avances en esta área puede mejorar este programa por algunos medios:

a. Hay necesidad de capacitación continua de los técnicos y por eso hay que desarrollar más sus programas de adiestramiento para que brinden a los técnicos mayor capacidad para ofrecer asesoramiento gerencial.

b. Desarrollar y sistemizar su programa de adiestramiento para los instructores incluyendo selección y adiestramiento de instructores locales de Colón y Chitré para limitar sus gastos y reducir la coordinación realizada por Panamá.

7. Coordinación del Programa: APEDE ha hecho un esfuerzo extensivo para coordinar los diferentes aspectos del programa. Sin embargo, en relación a la orientación de los instructores, esto pone una mayor responsabilidad sobre el director del programa, que a la larga no es aconsejable. También, la coordinación aunque sea deseada, no ocurre siempre. La difusión geográfica del programa aumentará la necesidad para un esfuerzo coordinado más sistemático. Recomendamos que todos los instructores se reúnan para que puedan tener un conocimiento mayor de como sus clases particulares caben dentro del programa global.

8. Administración Interna: En algunas maneras la administración interna está bien documentada y elaborada. Por un lado, APEDE debe evaluar más claramente si su sistema interno está lo más eficiente y si hay otras maneras para cumplir con las mismas tareas con mas eficiacio y eficiencia. Esto incluye un análisis sobre la distribución de tareas y un análisis si estas tareas son claves para el programa.

9. Sistema de Evaluación Interna: Para realizar su aspecto experimental APEDE puede ser más sistemático sobre sus análisis de la prueba que está haciendo en este programa. Para lograr su objetivo en desarrollar un modelo y capacidad institucional tiene que estar en un proceso contínuo de análisis y documentación sobre lo que ustedes estan aprendiendo por sus experiencias. Un experimento por la naturaleza de ser experimento indica la necesidad de documentación, análisis y realimentación. APEDE ha hecho algunos avances en esto, pero puede ser un aspecto mejor desarrollado dentro de este programa.

10. Relaciones con Otras Entidades: Por esta época experimental es importante que APEDE pruebe métodos alternativos que incluyen la colaboración de otras organizaciones. Por ejemplo, hemos discutido la posibilidad de desarrollar un curso de capacitación con la colaboración de uno o ambos de los sindicatos de pequeños empresarios (UNPI, SINAPE). Debe seguir experimentando con sus relaciones y colaboración con otras entidades financieras, documentando y analizando sus experiencias. Pero poco a poco, tomando en cuenta los peligros de tratar de hacer mas de lo que se puede.

11. Asistencia Técnica al PPEP: Dentro del presupuesto del programa hay un reglón dedicado a la asistencia técnica del PPEP. En esta época APEDE puede pensar en cuales son sus necesidades de asistencia para desarrollar su programa, tal como en su programa interno de evaluación, orientación de sus técnicos, el desarrollo de materiales, y el desarrollo de un modelo de asistencia técnica.

12. Administración Financiera: El análisis de los registros indica que APEDE está en un giro positivo con el costo por curso por participante rebajando de B/481 el costo por participante de febrero a diciembre de 1981 a B/251.00 de enero a marzo de 1982. Desde un punto de vista, el costo de operaciones del programa puede ser revisado y analizado para eficacia, aunque durante esta fase experimental no debe convertirse en un factor demasiado pesado. Los controles de costo también pueden ser mas efectivamente ejecutados si el programa altera sus registros financieros actuales para aislar más explícitamente los costos asociados con los diferentes servicios proporcionados por el programa. Es muy temprano para considerar el punto en cuanto al futuro potencial de la auto suficiencia del programa después de solamente un año de operaciones. Recomendamos que el programa ponga su enfoque en el desarrollo de un producto de calidad a un precio razonable y mantenga sus buenas relaciones con compradores potenciales de tales servicios incluyendo programas financieros.

APENDICE A

Cuestionario para Participantes del Programa de Pequeña  
Empresa de Panama

El objetivo de este cuestionario es averiguar como le ayuda el P.P.E.P. de APEDE, a su empresa; y para determinar en que manera se puede mejorar su programa. Ya, ustedes han evaluado los cursos por medio de las evaluaciones al final de cada curso. Pero, ahora estamos evaluando el program en general para una mejor ayuda al pequeño empresario.

A. El Programa

1. A bajo está la lista de los cursos y conferencias incluídos en este programa. Queremos averiguar sí el curso o la conferencia le brindó a su empresa una ayuda imediata y/ó le sirvió para mejorar su capacidad como empresario en terminos generales. Por favor, indíque con un ga en que manera el curso le ha ayudado. Tambien indique al lado si usted no participó en el curso.

Codigo: E=excelente, B= bueno  
R= regular

<u>Cursos y Conferencias</u>	<u>Ayuda imediata</u>			<u>Mejor capacidad</u>		
1. Admin. Contable	E. _____	B. _____	R. _____	E. _____	B. _____	R. _____
2. Contracion y despedido	E. _____	B. _____	R. _____	E. _____	B. _____	R. _____
3. Interpretacion de Reg.	E. _____	B. _____	R. _____	E. _____	B. _____	R. _____
4. Mercadeo	E. _____	B. _____	R. _____	E. _____	B. _____	R. _____
5. Inscrito Patronal	E. _____	B. _____	R. _____	E. _____	B. _____	R. _____
6. Flujo de Caja	E. _____	B. _____	R. _____	E. _____	B. _____	R. _____
7. Presupuesto familiar	E. _____	B. _____	R. _____	E. _____	B. _____	R. _____
8. Administr. de la Prod.	E. _____	B. _____	R. _____	E. _____	B. _____	R. _____
9. Administr. por Obj.	E. _____	B. _____	R. _____	E. _____	B. _____	R. _____
10. Impuesto sobre la renta	E. _____	B. _____	R. _____	E. _____	B. _____	R. _____
11. Preparacion de Proyectos	E. _____	B. _____	R. _____	E. _____	B. _____	R. _____

2. Deben ellos cambiar el orden de los cursos o conferencias. Mencione usted cuales de los cursos o conferencias deberían está antes ó después del programa ya establecido.

---



---



---

3. Desea usted otros cursos o conferencias que no estan incluidas dentro del programa?

-----  
-----  
-----

4. Indique con un gancho, cuáles de estos tres medios le han ayudado a desarrollar más su empresa?

\_\_\_\_ Curso                      \_\_\_\_ Conferencia                      \_\_\_\_ Visita técnico

5. Indique con un gancho, cuáles de éstos medios que se utilizen deben aumentarse más.

\_\_\_\_ Más cursos                      \_\_\_\_ Más conferencias                      \_\_\_\_ Más visitas técnicas

6. Con la asistencia del técnico queremos averiguar si le ayudó a implementar lo que usted aprendió en el curso; y tambien averiguar si esta ayuda del técnico, le sirvió para resolver problemas inmediatas a su empresa.

a. Sirvió para ayudarlo a lo que aprendió en el curso?

Excelente \_\_\_\_ Bueno \_\_\_\_ Regular \_\_\_\_

b. Sirvió para resolver problemas inmediatas a su empresa?

Excelente \_\_\_\_ Bueno \_\_\_\_ Regular \_\_\_\_

c. Hay otros tipos de asistencia gerencial o técnica que usted necesite? Explique:

-----  
-----  
-----

**B. Situación Actual de la Empresa**

1. Cuál es el valor actual de maquinaria y equipo \_\_\_\_\_ ?

2. Cuál es el valor de sus ventas mensuales promediales \_\_\_\_\_ ?

3. Cuál es el numero de los trabajadores \_\_\_\_\_ ?

4. Diga usted si al terminar el programa sus ganancias han mejorada con relación a sus ganancias pasadas:

Mucho \_\_\_\_ Poco \_\_\_\_ Nada \_\_\_\_

5. Cúales son los problemas que más enfrenta su empresa. Si el problema es financiamiento, por favor explique en que forma y como el financiamiento puede resolverse.

---

---

---

---

---

C. El Futuro

1. Ya que esta terminando el programa que otra ayuda quiere usted del PPEP de APEDE en el futuro?

---

---

---

2. Quiere usted que el técnico siga asesorando a su empresa? Si la respuesta es positiva en que asuntos especificas necesita usted asesoría?

---

---

---

Guia de Entrevista para los Instructores del PPEP de la APEDE

1. Cuales son sus experiencias previas con la enseñanza y la pequeña empresa?
2. Que tipo de orientación recibió ud. antes que se da el curso de APEDE  
Hubo otras orientaciones despues de la primera?
3. Como se parece los materiales que presentan durante el curso? Son bien elaboradas?
4. Vamos a discutir un poco sobre el asunto de la coordinación entre lo que pasa en el curso y las asistencia gerencial y tambien la coordinación entre los instructores y el conjunto de los modulos. Como esta arreglado esta coordinacion? Funciona como debe? Como se puede mejorar la coordinación entre lo que paso en el curso y lo que hace el tecnico durante su visita? Como se puede coordinar mejor las presentaciones de varios instructores hasta que se presenta un program integrada?
5. Como se parece el conjunto de los modulos? Parece que los asistentes necesitan todos los modulos? Si no, todos, cuales son los mas importantes?
6. Cuales son las ideas tuyas para mejorar el programa de la APEDE?

1/4

ENCUESTA DE LOS PARTICIPANTES DEL PROGRAMA DE APEDE MAYO 1982

Fecha \_\_\_\_\_ Entrevistador \_\_\_\_\_

Programa asistido: \_\_\_\_\_  
(fecha)

Ciudad: \_\_\_\_\_

Nombre del Empresario: \_\_\_\_\_

Empresa: \_\_\_\_\_

Dirección: \_\_\_\_\_

Características de la empresa: \_\_\_\_\_

- 
1. Vamos a discutir un poco sobre los cursos del programa de APEDE:
- a) Que tal fué?
  - b) Que se aprendio de estos cursos? Cuales son los asuntos mas improtante?
  - c) En que manera se ha mejorada su empresa con-lo que se aprendió en el curso?
  - d) Se asistio en todos los cursos? Si no todos, cuales? Porque no asistio ud. en todos?
  - e) Tiene ud. algunas surgerencias en que manera se puede mejorar esto programa de cursos?
- 

2. Con la asistencia gerencial que se brinda el tecnico:
- Como anda esta asistencia?
  - En que manera le ayudó?
  - Como se ha mejorada la empresa con lo que le enseñó el tecnico?
  - Hay otras areas de asistencia que se necesita que no esta haciendo ahora?
  - Hay algunas surgerencias en como se pueda mejorar el programa de asistencia gerencial?

3. Hay otros tipo de asistencia que no ofrece el tecnico ni los cursos que se necesita? Explica por favor?

4. Interesamos averiguar un poco sobre la situacion coriente de su empresa para saber si hubo cambias desde cuando ud. entro en el program

a. Producto/servicio: Se ha cambiado o mejorado el producto o servio que ofrece? Si  No  Explica:

b. Ventas: Se ha aumentado las ventas mesuales promdeios? Si  No  Explica:

c. Ganancias: Se ha mejorada sus ganancias? Si  No  Explica:

d. Empleados: Se ha aumentado el numero de empleados? Si  No  Explica:

5. Si uds. iba a elaborar una program de capacitación, como lo haría? Cuales son los temas que necesita el empresario como ud. lo mas? Como se arregla un curso asi?

h/b

APENDICE B

List of Persons Interviewed

USAID

1. Frank Almaguer
2. Thomas Chapman
3. Elias Padilla
4. Anel Rodriguez
5. Bernai Velarde
6. Aura Onthon
7. Steve Reyner
8. Celso Carbonnel
9. Frank Miller
10. William Gelman
11. Julie Otterbein
12. Harlan Davis
13. John Champagne
14. Joslyn Fearon
15. Frank Skowronski

SINAPE and UNPI

16. Isidro Mateu C., President, UNPI
17. D. Fabio Donado, Finanzas, UNPI
18. Lionel Quill, Treasurer, UNPI
19. Members of UNPI in Chitre
20. Ruban Reyna P., Information, UNPI
21. Luis E. Ortiz, President SINAPE
22. Ico. Turci, President SINAPE-COLON
23. M. de Obaldia, V. President SINAPE-COLON
24. Arturo Ortega, Profesor de Comercio-COLON
25. SINAPE members, COLON

APEDE

26. Martiza de Araica, Directora de PPEP-APEDE
27. Domingo de Obaldia, Director de APEDE
28. Juan Pascual, President APEDE
29. Marcos de Obaldia, Dir. Comision de la P.E. APEDE
30. Antonio Ibarra, Asesor de PPEP-APEDE
31. Luis Andrade, Instructor
32. Ramiro Walker, Instructor
33. Samuel Bern, Instructor
34. Nelson Vergara, Tecnico
35. Julio Sucre, Tecnico
36. Maribel Gonzales, Tecnico
37. Horacio Rodriguez, Tecnico
38. Rebecca Quintero, Administrative assistant

42

Other Organizations

39. Mario Garnuse, Technoserve
40. Jose Galan, INDESA
41. Ermundo Mermudez, IPUP-C/MIPPE
42. Jaime Simons, BNP
43. Cesar Rodriguez, Chase Manhattan Bank
44. Kaiser Bazan, President Camara de Comercio de Panama
45. Rodolfo Aleman, E.D. Camara de Comercio de Panama
46. Franklin Gruber, American Chamber of Commerce
47. Bruce Baldwin, J.W.K. International Corporation
48. Lance Ventry, J.W.K. International Corporation