

**SERVICIOS AVANZADOS PARA
LA COOPERACIÓN EMPRESARIAL
TRANSFRONTERIZA COMO
INSTRUMENTO DE APOYO A
LA INTERNACIONALIZACIÓN
DE LAS PYMES ANDALUZAS
EN MARRUECOS:
PROYECTO “RETSE SERVICIOS
AVANZADOS”**

David Villanueva González

Equipo de gestión de los proyectos RETSE
retse@agenciaidea.es

Stephane Ruiz Coupeau

Equipo de gestión de los proyectos RETSE
retse@agenciaidea.es

Roberto Rodríguez Díaz

Equipo de gestión de los proyectos RETSE
retse@agenciaidea.es

Cristina Trujillo López

Equipo de gestión de los proyectos RETSE
retse@agenciaidea.es

Nuria Villen Medina

Equipo de gestión de los proyectos RETSE
retse@agenciaidea.es

Agencia IDEA

Agencia de Innovación y Desarrollo de Andalucía IDEA.
Unidad de Innovación
Programas y Servicios Avanzados

RESUMEN

El objeto de este trabajo consiste en difundir los resultados de la evaluación interna y externa de los servicios y acciones de cooperación transfronteriza desarrollados en el marco del proyecto de cooperación territorial europea ReTSE Servicios Avanzados como acción de comunicación de los resultados de los proyectos de la iniciativa RETSE de la Agencia IDEA. La valoración es altamente positiva y se debe, entre otros, a que las herramientas y la propia prestación de los servicios se han adaptado a las necesidades de las pymes andaluzas participantes y han resultado eminentemente prácticos y a la adecuada programación de las acciones de promoción teniendo en cuenta en los sectores más dinámicos de ambos territorios.

Aparte de los resultados, este proyecto se considera de utilidad ya que se contribuye al cambio de mentalidad en el empresariado andaluz y normaliza los procesos de internacionalización. El proyecto aporta una visión que facilita el cambio en la percepción de la internacionalización de un enfoque táctico a un enfoque estratégico.

El seguimiento, monitoreo y evaluación de los resultados constituyen la base de la aportación del proyecto “ReTSE Servicios Avanzados” para el fomento de relaciones de colaboración para la internacionalización.

1. INTRODUCCIÓN

Desde 2002 la Agencia de Innovación y Desarrollo de Andalucía IDEA ha venido desarrollando la iniciativa ReTSE de cooperación transfronteriza entre Andalucía y el norte de Marruecos bajo distintos proyectos, todos ellos en el marco del PIC Interreg IIIA España – Marruecos y de POCTEFEX siguiendo un único principio rector destinado a dos grupos de beneficiarios y en dos ámbitos muy concretos: fomento de la internacionalización de pymes y centros tecnológicos andaluces a través de la cooperación transfronteriza empresarial y en transferencia tecnológica.

El proyecto “ReTSE Servicios Avanzados” ejecutado entre 2012 y 2014 ha marcado un hito en la prestación de servicios de apoyo a pymes andaluzas para el fomento de sus procesos de internacionalización en Marruecos.

Este proyecto ha destacado por su carácter innovador lo que ha supuesto la adopción de nuevos enfoques para el impulso de las relaciones de cooperación empresarial para la internacionalización, mediante la especialización de sus servicios y actividades como consecuencia del análisis de necesidades de su público objetivo (pymes y agentes de apoyo empresarial, principalmente) y teniendo como referencia la experiencia recopilada durante los ciclos de vida de proyectos anteriores.

El objetivo general del proyecto se ha centrado en prestar servicios avanzados sobre financiación, seguridad jurídica y licitaciones a las empresas andaluzas y del norte de Marruecos y organizar acciones de promoción de cooperación tecnológica y empresarial en sectores estratégicos para facilitar la consecución de proyectos empresariales de internacionalización en el espacio económico transfronterizo.

2. METODOLOGÍA

Con objeto de evaluar los principales indicadores y resultados alcanzados durante la ejecución del proyecto “ReTSE Servicios Avanzados” se ha partido de la base de la información recabada a partir de las acciones de seguimiento de las actividades realizadas.

Las principales conclusiones se han determinado a través de una metodología dual: evaluación interna (autoevaluación) y evaluación externa.

- La evaluación interna o autoevaluación está basada en el nivel de consecución de resultados e indicadores propios del proyecto según Formulario de Candidatura aprobado, y que vienen determinados por el propio Programa Operativo de la Comisión Europea: del contraste de indicadores requeridos por el proyecto, arranca la valoración y evaluación de las actividades, en concreto, evaluación interna de la Actividad 1, denominada “Servicios Avanzados para la dinamización empresarial transfronteriza” y la Actividad 2 correspondiente a “Promoción de la cooperación transfronteriza tecnológica y empresarial”,
- La evaluación externa se ha desarrollado a través de la remisión de cuestionarios de satisfacción y valoración de las acciones realizadas en el marco de la Actividad 1 de prestación de servicios avanzados y de la Actividad 2 de promoción de la cooperación tecnológica y empresarial.

Los cuestionarios se han enviado a las empresas e instituciones beneficiarias de los servicios avanzados de asesoramiento y/o participantes en alguna de las acciones de promoción desarrolladas.

El tratamiento de la información recibida en los cuestionarios sirve de punto de partida para esta modalidad de evaluación.

Por lo tanto, hay que destacar que la evaluación de las Actividades 1 y 2, las que están directamente relacionadas con los beneficiarios del proyecto, se ha desarrollado tanto a nivel interno como a nivel externo.

Es importante señalar que este doble enfoque permite tener una aproximación más apegada a la realidad sobre la consecución de objetivos y resultados alcanzados, lo que permite extraer conclusiones más equilibradas y neutrales, y obtener información relevante para la gestión de proyectos similares en el futuro.

Por último y tras la evaluación interna y externa, se ha valorado si el desempeño del proyecto ha contribuido a alcanzar los objetivos propuestos y se referirán las cuestiones claves de eficiencia, eficacia, sostenibilidad y grado de impacto.

3. EVALUACIÓN INTERNA

La evaluación interna del proyecto está directamente relacionada con el análisis de los indicadores obtenidos durante la ejecución del mismo: indicadores de realización, resultado e impacto, que ya estaban definidos en un anexo del formulario de candidatura del proyecto. Estos indicadores están relacionados con la ejecución de las actividades anteriormente mencionadas.

El detalle de los objetivos propuestos y alcanzados así como las acciones, productos y resultados contabilizados se encuentran en el Anexo I.

Indicadores de Realización

Nº	Indicadores de Realización	OBJETIVOS			ALCANCE		
		And.	Marr.	Total	And.	Marr.	Total
1	Nº de informes de diseño de los servicios avanzados para la dinamización empresarial transfronteriza			1	0	0	1
2	Nº de herramientas de identificación de oportunidades de cooperación transfronteriza en el sector servicios profesionales y a empresas			1	0	0	1

Criterio

El proyecto proponía la realización de un informe sobre el diseño de los servicios avanzados correspondiente a la actividad 1 y de una herramienta de identificación de oportunidades de cooperación transfronteriza en el sector servicios profesionales y a empresas correspondiente a la acción 2.2.

Productos o realizaciones incluidas.

El informe realizado para cumplir el primer indicador expone el procedimiento que se ha seguido para el diseño de los servicios avanzados a prestar a las empresas en el marco de este proyecto e indica el esquema de trabajo que se va a implementar para el diseño, difusión y prestación de los servicios avanzados.

Respecto al segundo indicador, se ha elaborado y publicado en la página web del proyecto www.retse.com un "Estudio de identificación de oportunidades de cooperación transfronteriza en el sector de servicios profesionales a empresas".

Nº	Indicadores de Realización	OBJETIVOS			ALCANCE		
		And.	Marr.	Total	And.	Marr.	Total
3	Nº de jornadas de difusión de los servicios avanzados para la dinamización empresarial transfronteriza	8		8	8	1	9
4	Nº de encuentros de promoción de la cooperación tecnológica y empresarial	3	3	6	3	5	8

Criterio

Para la ejecución de las actividades 1 y 2, el proyecto había previsto la organización, por un lado, de 8 jornadas de difusión de los servicios avanzados y por el otro la organización de 6 encuentros de promoción de la cooperación tecnológica y empresarial.

Productos o realizaciones incluidas

Se han realizado 8 jornadas provinciales de difusión de servicios avanzados. La presentación de los distintos servicios corrió a cargo de los representantes de las empresas contratadas para la fase de diseño de dichos servicios. Asimismo, se organizaron sesiones de reuniones bilaterales entre los empresarios asistentes y los miembros de la mesa de financiadores de proyectos transfronterizos Andalucía-Norte de Marruecos. Además, se han difundido los servicios avanzados a empresarios marroquíes en el marco de un seminario de transferencia tecnológica en Marruecos, acción no prevista inicialmente por el proyecto.

De los 6 encuentros de promoción de la cooperación tecnológica y empresarial, el proyecto había previsto 4 misiones de cooperación tecnológica y 2 encuentros transfronterizos. Finalmente se han organizado 6 misiones y 2 encuentros, de los cuales 5 se han celebrado en Marruecos.

Valoración de los indicadores de realización en las actividades 1 y 2.

Destacan dos hechos en la valoración de los indicadores de realización:

- El cumplimiento de algunos indicadores y la superación de otros objetivos propuestos. Objetivos realistas que no estaban por debajo de lo esperado; por lo que esta superación es un indicador de una buena realización.
- La superación de los indicadores de realización se explica por el hecho de que se ha considerado oportuno, por un lado, difundir los servicios avanzados también a los empresarios marroquíes con el fin abarcar a las empresas de todo el espacio transfronterizo. Por otro lado, para los sectores en los que los empresarios han mostrado mayor interés y detectado importantes oportunidades de cooperación, se ha decidido organizar dos misiones complementarias relacionadas con estos sectores, aumentando así de forma considerable las posibilidades de llegar a acuerdos de colaboración.

Indicadores de Resultado

Nº	Indicadores de Realización	OBJETIVOS			ALCANCE		
		And.	Marr.	Total	And.	Marr.	Total
1	Nº de entidades del sistema de innovación de Andalucía y de Marruecos participantes en el desarrollo de las acciones.	4	4	8	19	4	23
2	Nº de entidades de promoción del desarrollo económico de Andalucía y de Marruecos, distintas a entidades del sistema de innovación, participantes en el desarrollo de las acciones.	2	2	4	7	24	31

Criterio.

Las entidades que se han denominado "entidades del sistema de innovación de Andalucía y Marruecos" son las que tienen como misión, entre otras, desarrollar la innovación y el

desarrollo tecnológico en el sector empresarial. Para valorar la incidencia del proyecto en Andalucía y Marruecos se ha considerado distinguir entre el tipo de entidades mencionadas anteriormente y aquellas que fomentan y promocionan el desarrollo económico de forma más generalista, en contraposición a las primeras que actúan directamente sobre I+DT+i. Los dos indicadores en cuestión hacen referencia a la participación activa de entidades de ambos tipos, tanto en Andalucía como Marruecos.

Con estos indicadores se pretende medir las relaciones establecidas entre el proyecto y otras entidades de Andalucía y Marruecos, a las que se puede considerar como desarrolladoras o favorecedoras del desarrollo tecnológico y la innovación y como entidades dinamizadoras de la I+D+i en las empresas, ya sea de forma directa (Indicador 1) o indirectamente (Indicador 2).

Productos, realizaciones y resultados incluidos.

Para la contabilización de las entidades referidas en ambos indicadores se han tenido en cuenta las entidades que han participado de forma activa en acciones del proyecto. En el indicador 1 se han contabilizado un total de 23 entidades, 19 de Andalucía y 4 de Marruecos. En el indicador 2 se han contabilizado 7 de Andalucía y 24 de Marruecos, un total de 31 entidades.

Nº	Indicadores de Realización	OBJETIVOS			ALCANCE		
		And.	Marr.	Total	And.	Marr.	Total
3	Nº de empresas andaluzas y marroquíes participantes en las jornadas de difusión de los servicios avanzados para la dinamización empresarial transfronteriza	140	20	160	128	40	168
4	Nº de servicios avanzados para la dinamización empresarial transfronteriza prestados a empresas andaluzas y marroquíes	55	5	60	233	3	236
5	Nº de empresas andaluzas y marroquíes participantes en los encuentros de promoción de la cooperación tecnológica y empresarial	90	60	150	167	89	256

Criterio.

Los indicadores de resultado 3 y 4 son complementarios a los indicadores de realización 3, en cambio el indicador de resultado 5 lo es del indicador de realización 4.

El indicador 3 mide la participación de empresas andaluzas y marroquíes en las jornadas de difusión de los servicios avanzados y el indicador 4 mide a su vez el número de servicios avanzados prestados. Estos servicios son solicitados por las empresas tras la celebración de las jornadas de difusión de los servicios avanzados.

Por último, el indicador 5 mide la participación de empresas andaluzas y marroquíes en los encuentros de promoción de la cooperación tecnológica y empresarial.

Productos, realizaciones y resultados incluidos.

Los tres indicadores han superado ampliamente los objetivos previstos alcanzando un total

de 168 empresas en el indicador 3, 263 servicios prestados en el indicador 4 y 256 empresas en el indicador 5.

Valoración de los indicadores de resultado en las actividades 1 y 2.

Esta batería de indicadores, pretende medir el grado de incidencia del proyecto en tres ámbitos:

- Entidades del sistema de innovación (tienen por objetivo, entre otros, potenciar el I+DT+i entre las empresas de Andalucía y Marruecos).
- Entidades de promoción del desarrollo económico entre las empresas de Andalucía y Marruecos
- Empresas de Andalucía y Marruecos.

El alcance logrado con estas entidades objetivo (indicadores 1 y 2) es garantía de la eficiencia y eficacia de las acciones realizadas. Cabría mencionar el alto nivel alcanzado de entidades del sistema de innovación andaluz participantes dado que en todas las acciones de cooperación se cuenta con dichas entidades como colaboradores y captadores de empresas de perfil innovador. Por otro lado, dado que el acceso a algunos de los mercados a los que se han dirigido las misiones de cooperación se realice vía concursos públicos, se ha trabajado estrechamente con las entidades de promoción del desarrollo económico de Marruecos para involucrarlos en dichas misiones, siendo ésta la principal razón que explica el elevado nivel del indicador en Marruecos.

Respecto a la participación de empresas se va a empezar por analizar el indicador 3: la participación de empresas andaluzas y marroquíes en su globalidad ha superado el objetivo y, en concreto, la participación en Andalucía prácticamente alcanza el objetivo fijado.

Las empresas que han participado en las jornadas han solicitado posteriormente ser beneficiarias de los servicios avanzados ofertados durante las jornadas, alcanzándose la cantidad de 236 servicios prestados frente a los 60 previstos, por lo tanto, queda patente la eficiencia y eficacia de las jornadas organizadas. Por último, como se ha mencionado anteriormente, para los sectores en los que los empresarios han mostrado mayor interés y detectado importantes oportunidades de cooperación, se ha decidido organizar dos misiones complementarias relacionadas con estos sectores, aumentando así de forma considerable las posibilidades de llegar a acuerdos de colaboración, es por ello y por la eficacia a la hora de captar empresas participantes en este tipo de acciones, que se ha alcanzado la cantidad de 256 empresas participantes frente a las 150 previstas, siendo un 35 % marroquíes.

Indicadores de impacto

Nº	Indicadores de Realización	OBJETIVOS			ALCANCE		
		And.	Marr.	Total	And.	Marr.	Total
1	Nº de acuerdos de cooperación empresarial suscritos entre empresas andaluzas y marroquíes			8	0	0	2

Criterio

El alcance de este indicador corresponde al número de acuerdos entre empresas andaluzas y marroquíes detectados durante la evaluación de la prestación de servicios y de las misiones de cooperación.

Productos, realizaciones y resultados incluidos.

Los únicos dos acuerdos de los que hemos sido informados corresponden a acuerdos con objeto de presentar licitaciones públicas en el sector del medio ambiente.

Valoración del indicador de impacto

Existen dos razones principales que explican el nivel alcanzado por este indicador: por un lado, al mandarse el cuestionario de evaluación transcurridos solo unos pocos días de la celebración de la misión, es prácticamente imposible que la empresa haya formalizado acuerdos de cooperación con los contactos realizados, y por otro, el nivel de retorno de las encuestas asciende en torno al 37 %.

BALANCE Y RESULTADOS EVALUACIÓN INTERNA.

Recopilando y resumiendo el análisis realizado, se puede afirmar que se han superado la mayoría de los objetivos propuestos en términos de realización, objetivos que se fijaron de forma realista. Esta superación es un indicador de una buena realización y eficiencia.

El alcance logrado en los indicadores de resultado es garantía de la eficiencia y eficacia de las acciones realizadas. El elevado número alcanzado de entidades del sistema de innovación andaluzas y de entidades de promoción del desarrollo económico de Marruecos implicadas en el proyecto ha sido muy importante para alcanzar los objetivos de participación de empresas en los encuentros de cooperación. La asistencia a las jornadas de difusión de los servicios avanzados alcanza prácticamente el objetivo previsto y el elevado número de solicitudes de prestación de servicios demuestra el gran interés que éstos han suscitado.

Por último, considerando que el impacto de un proyecto se ha de medir “a largo plazo”, el indicador de impacto resultante de la evaluación es aceptable. Como ya se ha mencionado, los motivos son principalmente las reservas de las empresas a informar sobre estos resultados y que la evaluación de este indicador se realiza transcurridos pocos días desde las celebraciones de las acciones de cooperación.

4. EVALUACIÓN EXTERNA

Para la evaluación externa del proyecto, se ha procedido al envío de cuestionarios de valoración a las empresas e instituciones beneficiarias de los servicios avanzados de asesoramiento y/o participantes en alguna de las acciones específicas de promoción desarrolladas.

Actividad 1: Servicios para la dinamización empresarial transfronteriza.

En el marco de la Actividad 1 se han prestado los siguientes servicios avanzados de asesoramiento a empresas:

- Servicio de asesoramiento sobre financiación de proyectos transfronterizos,
- Servicio de asesoramiento sobre seguridad jurídica en la contratación internacional,
- Servicio de asesoramiento sobre seguridad jurídica en transferencia de tecnología,
- Servicio de alerta de licitaciones del mercado público marroquí.

Respecto a esta actividad, a continuación se van a indicar las conclusiones de las valoraciones recibidas de las dos acciones que han vertebrado su desarrollo:

- Evaluación de la difusión de los Servicios Avanzados
- Evaluación de la prestación de los Servicios Avanzados.

Evaluación de la difusión de los Servicios Avanzados.

La Actividad 1 incluía, con anterioridad a la propia prestación de los servicios, una serie de acciones de difusión a empresas de los servicios avanzados que perseguían un doble objetivo, por un lado, presentar los servicios avanzados que se habían diseñado en el marco del proyecto, y por otro, captar el interés de las empresas para que pudieran beneficiarse de los mismos.

Esta difusión se realizó a través de la celebración de jornadas temáticas en cada una de las ocho provincias andaluzas, cuyo público objetivo era empresas e instituciones con interés en establecer relaciones de cooperación con Marruecos o que mantuvieran ya algún tipo de línea de cooperación con homólogos marroquíes.

El programa de estas jornadas incluía comunicaciones prácticas sobre financiación, seguridad jurídica en la contratación internacional y transferencia tecnológica para proyectos transfronterizos y sobre información básica relacionada con el mercado público marroquí. Asimismo, se incluyeron presentaciones sobre oportunidades de negocio e inversión en Marruecos.

Los principales parámetros que se evaluaron fueron la organización en general, el alcance de los contenidos de las ponencias o la calidad de los ponentes, entre otros. En concreto, el cuestionario se componía de una serie de preguntas cuya respuesta consistía en una valoración numérica del 1 al 10, entendiéndose el valor 1, como el valor menos positivo. Las preguntas evaluaban las siguientes cuestiones:

- Grado de interés de la jornada para la empresa.
- Utilidad de la información proporcionada sobre las licitaciones públicas en Marruecos (objeto del servicio avanzado).
- Utilidad de la información proporcionada sobre la seguridad jurídica en la contratación internacional y transferencia tecnológica (objeto del servicio avanzado).
- Utilidad de la información proporcionada sobre la financiación de proyectos transfronterizos (objeto del servicio avanzado).

- Organización y utilidad de las reuniones con entidades proveedoras de líneas de financiación.
- Grado de cumplimiento de expectativas.
- Extensión y adecuación de los contenidos.
- Experiencia de los ponentes.

En total se recibieron un total de 36 cuestionarios sobre los 91 enviados a los participantes en las 8 provincias andaluzas. El ratio de respuesta fue por lo tanto del 39,56%. A continuación se incluye un gráfico sobre las valoraciones recibidas de los distintos ítems:



Como se puede apreciar en el gráfico anterior, las valoraciones medias más altas son para el parámetro que medía cómo de interesante había sido la jornada para el participante y para el de la calidad y experiencia de los ponentes con una puntuación de 8,22 en ambos casos.

La valoración de este último parámetro es realmente positiva si tenemos en cuenta que los ponentes eran los representantes de las empresas adjudicatarias que colaboraron con el equipo de gestión del proyecto para el diseño de los servicios avanzados. Al valorar tan positivamente la calidad y experiencia de los ponentes, se puede presuponer una cierta garantía de éxito en la prestación de los servicios, como se verá más adelante.

En cuanto a la información temática relacionada con cada uno de los servicios, la que mejor valoración obtiene es la referente a licitaciones públicas en Marruecos y la menos positiva la relativa a financiación de proyectos transfronterizos con un 7,86 y un 6,75 respectivamente. Finalmente, la valoración menos positiva es la que concierne a la extensión y adecuación de los contenidos: esto puede deberse al distinto perfil de empresarios participantes y a la imposibilidad de adecuar los contenidos por sector o grado de internacionalización para cada perfil concreto en una jornada de estas características.

Evaluación de la prestación de los Servicios Avanzados.

Para la evaluación de la prestación de los servicios de la Actividad 1 se han confeccionado 3 cuestionarios que evalúan los 4 servicios anteriormente mencionados. A continuación, se

muestra un resumen de los ítems evaluados:

Servicio Avanzado	Cuestionarios	Ítems evaluados
Financiación proyectos transfronterizos	Cuestionario específico	ITEM 1: Satisfacción global evaluada en 6 valores: Muy Baja, Baja, Media, Alta, Muy Alta y NS/NC (servicio prestado, pero no utilizado)
		ITEM 2: Contenido información: <ul style="list-style-type: none"> • Informe Mapa financiación (entregable) • Fichas líneas de financiación (entregable)
		ITEM 3: Solicitud de instrumentos de financiación a entidades gestoras (impacto)
Seguridad jurídica contratación internacional	Cuestionario unificado	ITEM 1: Satisfacción global evaluada en 6 valores: MB, B, M, A, MA y NS/NC.
Seguridad jurídica transferencia de tecnología		ITEM 2: Contenido información: <ul style="list-style-type: none"> • Informe Seguridad Jurídica en la contratación internacional (entregable) • Modelos de contrato español / francés (entregable)
		ITEM 3: Conclusión de operaciones de contratación internacional (impacto)
Alerta licitaciones mercado público de Marruecos	Cuestionario específico	ITEM 1: Satisfacción global evaluada en 6 valores: MB, B, M, A, MA y NS/NC
		ITEM 2: <ul style="list-style-type: none"> • Nº licitaciones presentadas a título individual o en UTE (impacto) • Nº licitaciones ganadas (impacto)

Los 3 modelos de cuestionario han incluido un apartado de observaciones para que el beneficiario pudiera indicar otras cuestiones relacionadas con la prestación del servicio.

Se han enviado unos 230 cuestionarios de valoración y se ha obtenido un retorno de respuestas de en torno al 31%. Consideramos que el nivel de respuesta es significativo y suficiente para poder evaluar y valorar, teniendo en cuenta los ratios de respuesta habituales, que según nuestra experiencia, se registran en las acciones de seguimiento de actividades:

Servicio Avanzado	Enviados	Recibidos	Retorno
Financiación proyectos transfronterizos	71	21	29,57%
Seguridad jurídica contratación internacional	68	20	29,41%
Seguridad jurídica transferencia de tecnología	47	8	17,02%
Alerta licitaciones mercado público de Marruecos	47	23	48,94%
TOTAL	233	72	30,90%

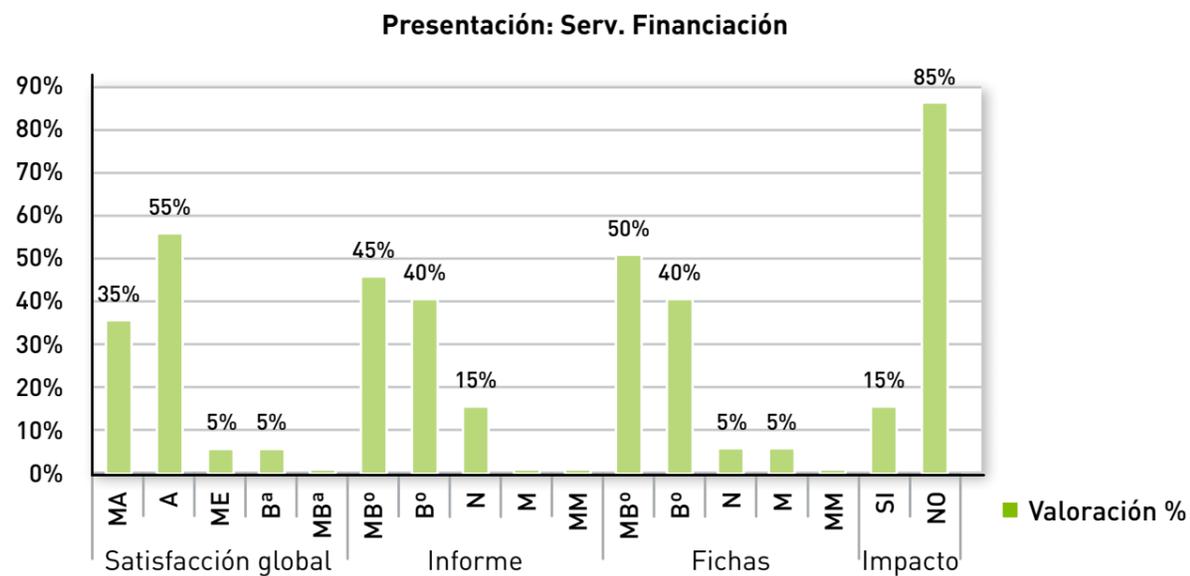
El nivel de respuesta registrado para cada uno de los servicios puede deberse a distintos motivos de los que se señalan a continuación:

- Cese de actividad de la empresa beneficiaria del servicio,
- Cese en su cargo de la persona de contacto a la que se le prestó el servicio,
- No utilización o no seguimiento del servicio prestado.

A continuación, se indican los resultados obtenidos tras la recepción de los cuestionarios: el tratamiento de los datos se ha realizado por servicio, pese a que los servicios de seguridad jurídica en la contratación internacional y en transferencia tecnológica comparten el mismo modelo de cuestionario.

Evaluación de la prestación del Servicio de Financiación de Proyectos Transfronterizos Andalucía – Marruecos:

Tras el tratamiento de los datos recibidos en los cuestionarios relativos a la prestación de dicho servicio, se indica la gráfica siguiente:



En primer lugar, y como dato introductorio, cabe recordar que el retorno de respuesta en este servicio fue del 29,57%:

Tan solo una de las empresas beneficiarias contestó indicando la casilla NS/NC, que indicaba que la empresa no había utilizado el servicio prestado.

De los cuestionarios recibidos, un 90% de los beneficiarios indican que su satisfacción global con el servicio ha sido Muy Alta (35%) o Alta (55%), lo que representa un nivel de satisfacción global muy elevado.

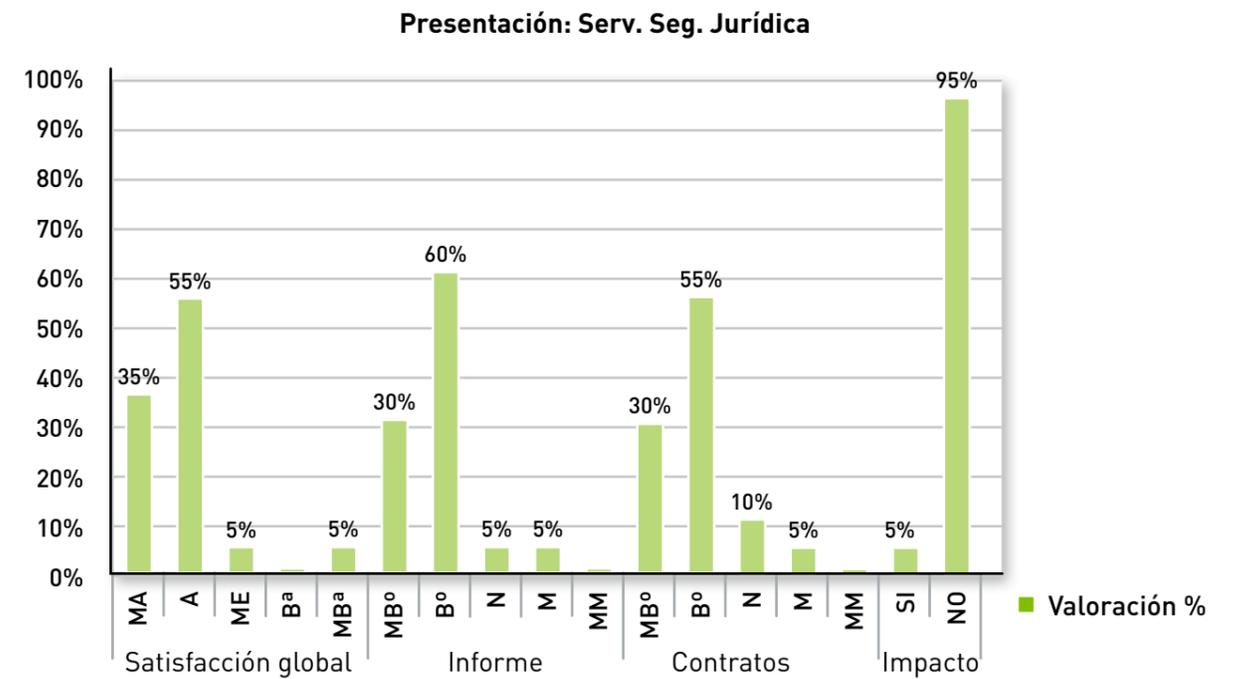
En cuanto a la valoración de los contenidos de los entregables elaborados referidos a dicho servicio, destaca ligeramente la valoración realizada sobre las Fichas Resumen de líneas

de financiación con un 90% de respuestas valorándolas como Muy Buenas (50%) o Buenas (40%).

Para finalizar, y en lo que se refiere al "impacto" del servicio que, en esta ocasión, se trataba de cuantificar el ratio de empresas que habían solicitado alguna de las líneas de financiación objeto de estudio para el desarrollo de sus proyectos transfronterizos, se ha registrado que un 15% de los beneficiarios han realizado dicha solicitud.

Evaluación de la prestación del Servicio de Seguridad Jurídica en la contratación internacional:

En este caso, el retorno de respuesta ha sido similar al del anterior servicio y se ha situado en el 29,41%.



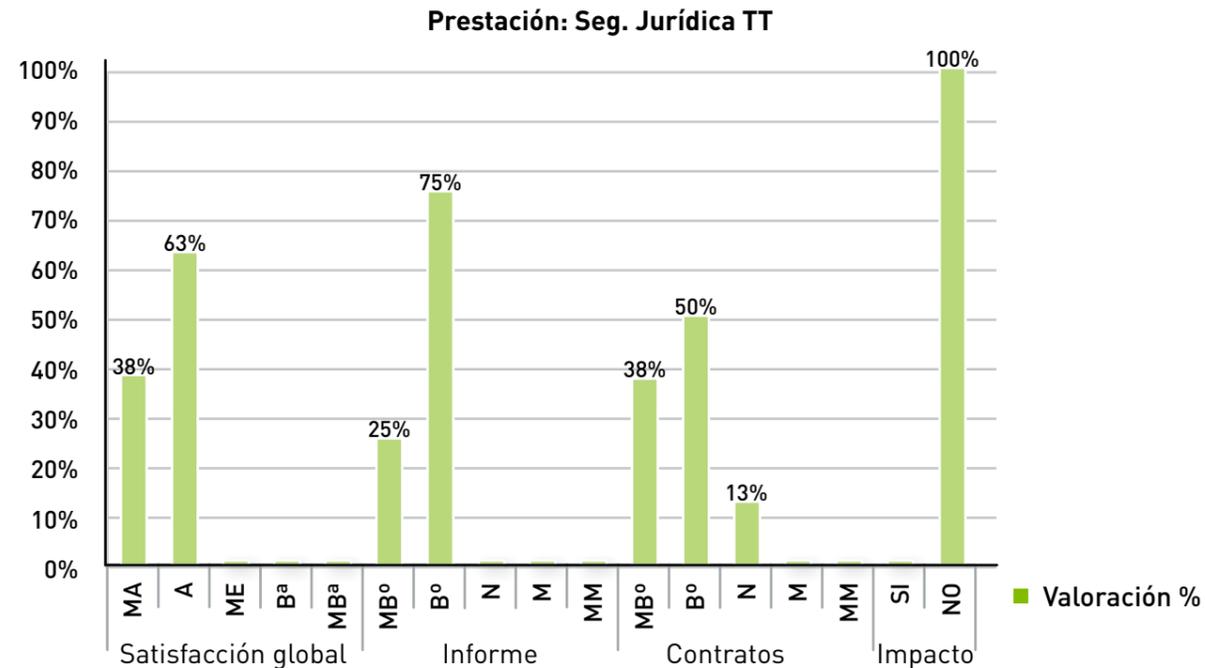
Para este servicio, al igual que en el anterior, la satisfacción global con el servicio prestado registra un 90% de respuestas con una satisfacción entre Muy Alta (35%) y Alta (55%).

En este caso, el Informe sobre la seguridad jurídica en la contratación internacional está ligeramente mejor valorado que los modelos de contratos en español y en francés para articular diferentes operaciones de internacionalización en el territorio transfronterizo (90% de valoración Muy Buena o Buena para el primero, frente al 85% de éstos últimos).

En cuanto al impacto del servicio prestado, en esta ocasión, interesaba saber si las empresas beneficiarias se habían apoyado en la información proporcionada en el Informe o en los modelos de contrato para formalizar alguna operación en el territorio transfronterizo. En este caso, un 5% de las beneficiarias que respondieron, afirmaron haber utilizado el servicio para la conclusión de alguna operación.

Evaluación de la prestación del Servicio de Seguridad Jurídica en la transferencia de tecnología:

El servicio de asesoramiento en transferencia tecnológica es el que menor retorno de respuestas ha registrado, en torno al 17%.



Asimismo, es el único que no ha arrojado ninguna valoración positiva en términos de impacto, relativo a la consecución de operaciones de transferencia tecnológica en el espacio transfronterizo, tomando como base la información proporcionada en el Informe o en los modelos de contrato.

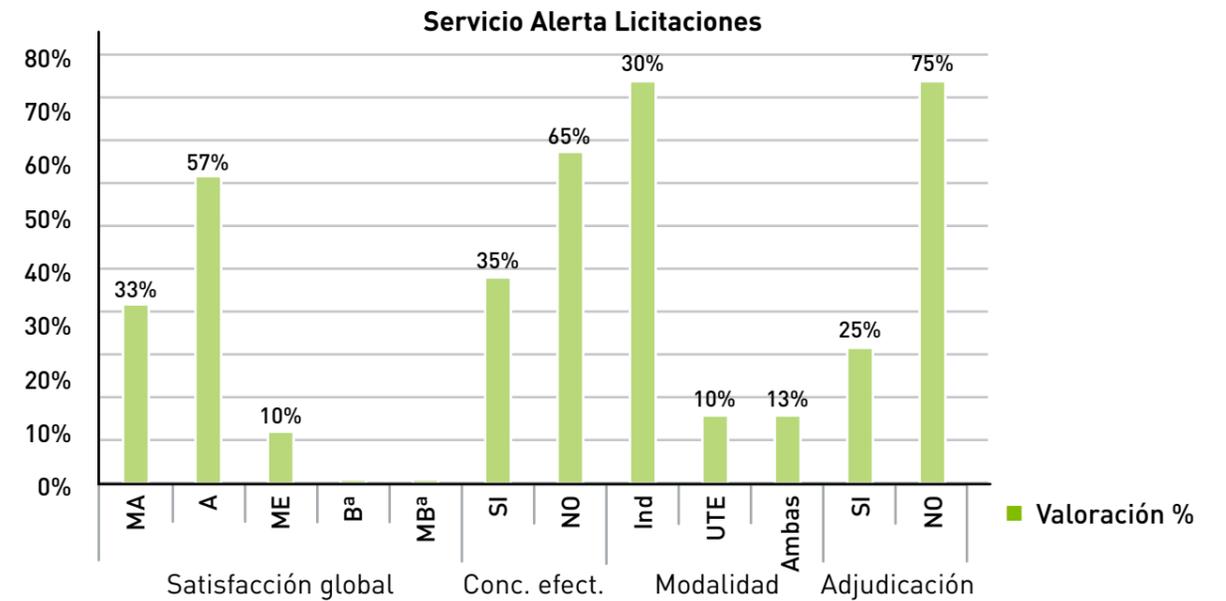
Aún así, la totalidad de los cuestionarios recibidos valoran la satisfacción con el servicio muy positivamente entre Muy Alta (38%) y Alta (63%).

En lo que se refiere a la valoración de los contenidos del Informe y de los modelos de contrato, las valoraciones también se mueven en rangos muy positivos, lo que sugiere que las herramientas que se facilitaron en la prestación del servicio se adecuaban a la necesidad de las empresas.

Se considera que la diferencia que existe entre la valoración del servicio y los registros de impacto se debe a la no formalización efectiva de operaciones en materia de transferencia tecnológica, tal vez por la diferencia coyuntural en esta materia entre Andalucía y Marruecos.

Evaluación de la prestación del Servicio de alerta de licitaciones públicas en Marruecos:

El retorno de respuesta en la valoración del servicio de alerta de licitaciones públicas en Marruecos ha sido el mayor de los registrados en los cuatro servicios con alrededor de un 49% de respuestas recibidas.



Se han recibido un total de 23 cuestionarios de los cuales solo 1 ha marcado la casilla NS/NC, confirmando que se la ha prestado el servicio pero que no ha hecho uso ni seguimiento del mismo.

La satisfacción global del servicio es bastante elevada, ya que el 90% de las respuestas la valoran como Muy Alta o Alta.

El segundo tramo de la gráfica es el correspondiente a la "conurrencia efectiva", es decir, cuántas empresas han presentado una oferta a alguna de las licitaciones que se les ha enviado en el marco del servicio de alerta. En este caso, se ha registrado un total del 35% de empresas que efectivamente han presentado alguna oferta, lo que representa un total de 8 empresas.

El tercer tramo de datos indica la modalidad en la que se han presentado las licitaciones: la modalidad mayoritaria ha sido la presentación de la oferta a título individual, sin contar con ninguna fórmula de asociación temporal como UTEs o consorcios. Tan solo 1 empresa ha presentado una oferta en UTE y otra empresa ha presentado ofertas tanto en UTE como a título individual.

Por último, de las 8 empresas que confirman haber presentado ofertas, 2 informan de que han sido las adjudicatarias de dicho concurso público, lo que representa un 25% del total que han presentado candidaturas.

En total, las 8 empresas que efectivamente presentaron ofertas se han postulado en un total de 28 concursos públicos de los cuales se han llegado a adjudicar 3 a empresas beneficiarias del servicio, lo que representa que alrededor de un 11% de las ofertas presentadas han resultado ganadoras. Este indicador de impacto es muy potente si tenemos en cuenta la relación entre la calidad del servicio prestado y el corto periodo en el que se ha prestado. Se considera que la valoración global es muy satisfactoria.

Este servicio ha sido con diferencia el más dinámico y el que mayor impacto ha tenido en sus beneficiarios, ya que se ha podido ver traducido en resultados positivos en el corto plazo.

El éxito de la prestación del servicio se ha basado en la personalización del servicio al perfil de la empresa y a la diferenciación en los términos de prestación frente a otros similares prestados por otras entidades.

Actividad 2: Promoción de la cooperación tecnológica y empresarial transfronteriza.

En el marco de la Actividad 2, se han realizado las siguientes acciones específicas objeto de valoración y evaluación:

Promoción de la Cooperación de Transferencia Tecnológica en sectores estratégicos	Promoción de la Cooperación Empresarial en el sector Servicios profesionales a empresas
Textil e Industria Auxiliar (Tánger, marzo 2012)	Arquitectura e Ingeniería relacionada con la edificación (Sevilla, abril 2013)
Medioambiente (Sevilla, diciembre 2012)	
Medioambiente (Casablanca, octubre 2013)	
Energías Renovables y Eficiencia Energética (Casablanca, noviembre 2013)	Tecnologías de la Información y la Comunicación aplicadas al turismo (Tetuán, octubre 2013)
Bio salud y biotecnológico (Casablanca, marzo 2014)	
Servicios Energéticos (Málaga, abril 2014)	

La evaluación de la Actividad 2 se ha realizado en dos bloques de acciones diferenciados, el primero, correspondiente a las acciones dedicadas a la promoción de la cooperación de transferencia tecnológica en sectores estratégicos, y el segundo, el de acciones de promoción de la cooperación empresarial en el sector servicios profesionales y a empresas: cada uno de estos bloques correspondía a las Acciones 2.1 y 2.2 del proyecto.

Para esta evaluación, se ha confeccionado un cuestionario común compuesto de 6 preguntas cuya respuesta es una valoración numérica del 1 al 10, entendiéndose el valor 1, como el valor menos positivo. Las preguntas evalúan las siguientes áreas relacionadas con la organización de cada acción de cooperación:

1. Cómo de interesante se valora la participación por parte de la empresa en esa acción.
2. Grado de cumplimiento de expectativas.
3. Medida en la que la participación permite conocer el potencial de cooperación entre Andalucía y Marruecos.
4. Cuánto de interesante se valora la información recibida del sector.
5. Consideración de la organización general.
6. Probabilidad de establecer líneas de cooperación efectivas.

Asimismo, el cuestionario incluye un apartado final de valoración, comentarios y observaciones sobre otras cuestiones que el representante de la empresa o institución considere de interés sobre la actividad en concreto, o el proyecto en general.

Se han enviado en torno a 200 cuestionarios de valoración y se ha obtenido un retorno de respuestas de en torno al 37%. Consideramos que el nivel de respuesta es significativo y suficiente para poder evaluar y valorar, teniendo en cuenta los ratios habituales de respuesta que se registran en las acciones de seguimiento de actividades, según nuestra experiencia:

Acción específica	Enviados	Recibidos	Retorno
Textil e Industria Auxiliart	12	9	44,70%
Medioambiente Andalucía	58	10	
Medioambiente Marruecos	14	11	
Energías Renovables y Eficiencia energética	16	11	
Bio Salud y Biotecnológico	13	9	
Servicios Energéticos	19	9	20,31%
Arquitectura e Ingeniería relacionada con la edificación	50	5	
Tecnologías de la Información y la Comunicación aplicadas al turismo	14	8	
TOTAL	196	72	36,73%

A continuación se indican los resultados estadísticos elaborados a partir del tratamiento de las respuestas a las 6 cuestiones mencionadas, por un lado, los relativos a la promoción de la transferencia tecnológica con 6 acciones específicas (acción 2.1), y por otro, los de la promoción empresarial en servicios profesionales a empresas, con dos acciones específicas (acción 2.2).

Evaluación acciones de promoción en transferencia tecnológica en sectores estratégicos.

En lo que se refiere a las acciones de promoción de la transferencia tecnológica en sectores estratégicos, en el siguiente gráfico, se puede apreciar que las valoraciones medias de los participantes, han sido muy positivas en términos generales.



Es relevante el dato de valoración media de la organización general de las acciones específicas, que obtiene 8,29 puntos, siendo éste el parámetro que mejor puntuación ha registrado.

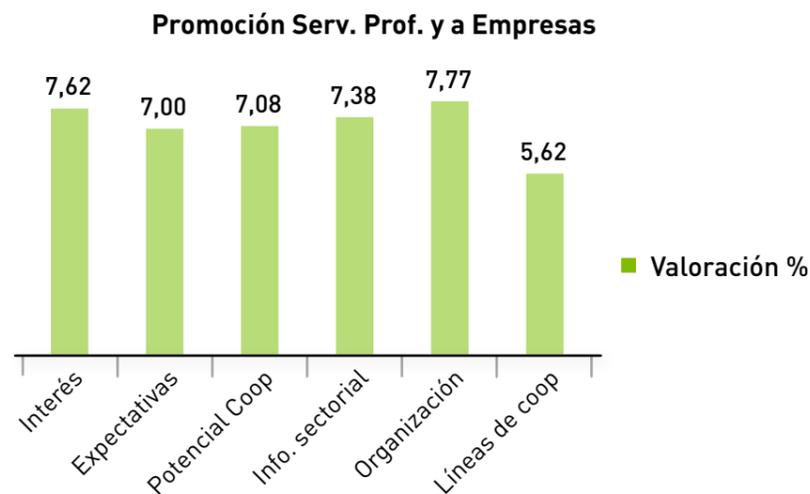
Asimismo, parece importante destacar la valoración de la probabilidad de establecer líneas de cooperación, que obtiene un 6,16 (el que menor valoración media registra).

Este indicador es relevante, ya que proporciona una orientación sobre el previsible nivel de consecución de indicadores de impacto y resultados tangibles y efectivos en los procesos de cooperación tecnológica y empresarial en el espacio transfronterizo.

En este caso, el nivel de percepción de las posibilidades reales de concluir acuerdos de colaboración entre empresas e instituciones de ambos territorios se puede calificar de moderado.

Evaluación acciones de promoción sector servicios profesionales y a empresas.

Por otro lado, y en lo relativo a las acciones de promoción empresarial en el sector servicios profesionales y a empresas, se puede concluir que, en general, las valoraciones medias son también positivas, ligeramente inferiores a las recabadas para el primer bloque de acciones específicas.



Al igual que en el caso anterior, la valoración media más alta de la serie corresponde a la organización general de las acciones específicas, que alcanza una media de 7,77.

De nuevo, la valoración media más baja corresponde a la percepción de la posibilidad de materializar acuerdos de colaboración transfronterizos con 5,62 puntos.

Asimismo, una de las dos acciones específicas evaluadas (sector TICs aplicadas al turismo) estaba dedicada a un sector en el que desde la parte andaluza, se percibe una baja posibilidad de establecer líneas de cooperación, al tener dicho sector un peso relativamente débil en el mercado marroquí.

5. BALANCE Y RESULTADOS EVALUACIÓN EXTERNA

Tras el breve análisis de los resultados estadísticos recabados con los cuestionarios, se indica el balance de los resultados obtenidos y se incluyen las observaciones más relevantes detectadas, particularmente en el apartado final del cuestionario enviado en el marco de la Actividad 2, lo que permite hacer una valoración global más realista de dicha Actividad.

En primer lugar, en lo que se refiere a la Actividad 1, y tal y como se apuntó anteriormente, la buena acogida y valoración que los contenidos de los servicios tuvieron en las Jornadas de difusión hacía presagiar una valoración de la satisfacción global muy positiva.

Si a esto se le une el hecho de que la calidad de los ponentes también resultó muy satisfactoria para las empresas participantes, ponentes éstos pertenecientes a las empresas que colaboraron en el diseño de los servicios avanzados, se puede concluir que el proceso de diseño, difusión y prestación de los servicios se ha concluido con éxito y con niveles de calidad muy elevados.

La calidad general de los servicios prestados y las herramientas elaboradas a tal efecto es muy positiva mientras que el aprovechamiento y utilización del servicio por parte de las empresas se puede considerar como aceptable.

Los ratios de retorno de los cuestionarios de evaluación de los servicios se sitúan en torno al muy aceptable 31%.

Por último los datos de impacto evaluados se sitúan en niveles aceptables teniendo en cuenta el corto periodo de tiempo para la puesta en marcha, seguimiento y evaluación de los servicios prestados por parte de la empresa.

Por otro lado, en lo relativo a la Actividad 2, como se señaló anteriormente, las valoraciones medias de los parámetros que evalúan directamente los contenidos, los objetivos y la metodología (cuestiones 1 a 6) de las acciones de promoción de la Actividad 2 obtienen un notable alto.

Es interesante la valoración moderada que recibe la cuestión 6 de percepción de las posibilidades reales de establecer relaciones de cooperación entre empresas e instituciones de ambos territorios.

Por otro lado, cabe destacar algunas de las observaciones realizadas que nos permiten tener un enfoque más objetivo y nos proporcionan indicios de mejora, lo que asegura la sostenibilidad y calidad de la ejecución de acciones futuras:

- Inclusión de visitas de las delegaciones marroquíes a las instalaciones de los empresarios andaluces en los programas de trabajo.
- Necesidad de organizar acciones de refuerzo de los mismos sectores en el otro territorio (acciones directas e inversas).
- Mejora en la selección de perfiles de empresas marroquíes participantes y difusión previa de los perfiles para trabajar sobre éstos con anterioridad a la celebración de la acción.

- Reforzar el networking durante la celebración de las acciones.
- Establecimiento de sinergias regionales entre empresas andaluzas.

De todo lo anterior, cabe señalar la percepción altamente positiva de las empresas e instituciones participantes sobre las sinergias de colaboración que surgen entre los participantes andaluces en cualquiera de estas acciones lo que consolida la cooperación empresarial en el ámbito intrarregional.

Asimismo, si se refuerza el trabajo de captación de perfiles (cuya asistencia final depende en gran medida de circunstancias ajenas a la propia organización) y se acentúa el dinamismo de las acciones para generar un mayor intercambio, se alcanzarán cotas óptimas de calidad y resultados en las acciones organizadas.

Por último, es interesante notar que las valoraciones son tan positivas, que es común que los participantes estén interesados en participar en acciones de refuerzo, participando tanto en las acciones desarrolladas en Marruecos como en otras que se puedan organizar en territorio andaluz.

6. CONCLUSIONES

6.1. Cumplimiento de los objetivos y metas del proyecto

La línea base objetivo contra la que se contrastan los logros conseguidos viene determinada por las metas marcadas por el proyecto y los objetivos específicos. Para alcanzar estas metas y objetivos se han diseñado una serie de acciones, productos y resultados, que han sido desglosados y medidos en las páginas anteriores. La medición se ha realizado mediante el uso de indicadores o mediante el contraste entre lo previsto y lo realizado. Del resultado de estas mediciones se concluyen los logros contra la línea base objetivo y de la incidencia de estos resultados dependerá el mayor o menor éxito del proyecto.

Las metas propuestas obtenidas de las necesidades detectadas expuestas en el punto 3.2 "Punto de Partida del Proyecto" del Formulario de Candidatura fueron:

En el ámbito del proyecto:

- Prestar servicios avanzados a las empresas andaluzas y del norte de Marruecos
- Organizar acciones de promoción de cooperación tecnológica y empresarial en sectores estratégicos

A largo plazo:

- Facilitar la consecución de proyectos de cooperación empresarial en el espacio económico transfronterizo.

Los objetivos propuestos fueron:

1. Mejorar el conocimiento de los empresarios sobre aspectos fundamentales de la legislación vigente en materia de contratación privada en el espacio económico

transfronterizo.

2. Mejorar el conocimiento de los empresarios sobre los aspectos fundamentales del marco jurídico y de los trámites administrativos reguladores de la contratación pública en el espacio económico transfronterizo,
3. Mejorar el conocimiento de los empresarios sobre los instrumentos financieros disponibles para el desarrollo de proyectos en el espacio económico transfronterizo,
4. Promover la cooperación empresarial de sectores estratégicos en el espacio económico transfronterizo.

A continuación se muestra un emparejamiento entre grupos de acciones y los objetivos en los que han incidido más directamente.

Alcance de los objetivos 1, 2 y 3.

La celebración de 9 jornadas de difusión de servicios en las que han participado 168 empresas que incluían comunicaciones prácticas sobre financiación, seguridad jurídica en la contratación internacional y transferencia tecnológica para proyectos transfronterizos y sobre información básica relacionada con el mercado público marroquí contribuyen a los objetivos específicos 1, 2 y 3.

La prestación de 236 servicios avanzados sobre aspectos fundamentales de la legislación vigente en materia de contratación, sobre aspectos fundamentales de la legislación vigente en materia de contratación y sobre los instrumentos financieros disponibles para el desarrollo de proyectos en el espacio económico transfronterizo contribuyen a los objetivos específicos 1, 2 y 3.

Alcance del objetivo 4.

La organización de 6 misiones de cooperación tecnológica en los sectores textil, biomedicina, medio ambiente, energías renovables, servicios energéticos y 2 encuentros empresariales del subsector de los servicios (TICs aplicados al Turismo y Arquitectura) en los que han participado 256 empresas andaluzas y marroquíes contribuyen al objetivo específico 4.

Basándonos en las relaciones expuestas, el proyecto, en líneas generales, ha cumplido con las expectativas de cumplimiento de objetivos específicos, y por tanto de las metas propuestas. Tan solo la marcada como "a largo plazo" ha quedado con una incidencia mínima y su medición de impacto queda fuera de la vida de este proyecto.

6.2. Medición de las cuestiones claves

La evidencia de los productos obtenidos y los resultados alcanzados comparados contra las previsiones y el alcance de los objetivos a través de los indicadores nos permitirán medir las cuestiones claves de eficiencia, eficacia, pertinencia, grado de impacto y sostenibilidad.

Eficiencia

En qué medida las acciones realizadas se transforman en los productos y entregables previstos, en términos cuantitativos, de temporalidad y de calidad en la realización.

Los indicadores de realización muestran un alto grado de eficiencia, quedando demostrado

que la contribución financiera del Fondo FEDER y de la Junta de Andalucía se han convertido en realizaciones, acuerdos y en muchas ocasiones superando en número a lo previsto.

En la evaluación de las jornadas de difusión de servicios, la valoración del parámetro que medía cómo de interesante había sido la jornada para el participante había sido muy alta. En cuanto a los encuentros de cooperación, la valoración media de la organización general ha registrado una puntuación muy elevada.

Eficacia

En qué medida el proyecto alcanza los resultados previstos y en qué medida estos logran los objetivos específicos. Efectividad del proyecto para alcanzar los objetivos.

La medición de la eficacia en función de los resultados obtenidos arroja los siguientes datos más significativos.

El elevado número de solicitudes de prestación de servicios muestra el gran interés por los mismos, por lo tanto, queda patente la eficacia de las jornadas organizadas.

De la evaluación de los servicios prestados se desprende un nivel de satisfacción global muy elevado.

Han participado en el proyecto un elevado número de entidades del sistema de innovación y de entidades de promoción del desarrollo económico de Andalucía y Marruecos. La demostración de la eficacia viene dada por la capacidad de movilización empresarial que ha permitido superar los objetivos de participación de empresas en los encuentros de cooperación.

Durante la evaluación de los encuentros de cooperación, el nivel de percepción de las posibilidades reales de concluir acuerdos de colaboración entre empresas de ambos territorios se puede calificar de moderado, por lo tanto el nivel de eficacia del proyecto en términos de consecución de proyectos empresariales conjuntos también se puede calificar de moderado.

Sostenibilidad.

En qué medida los logros alcanzados se mantendrán en el tiempo.

Los productos desarrollados durante la ejecución del proyecto han sido publicados en la web lo que permitirá a las empresas seguir haciendo consultas y asesorándose más allá de la finalización del proyecto, estos productos son:

- Un estudio de identificación de oportunidades de cooperación empresarial en el subsector de los servicios profesionales y a empresas
- Un informe sobre seguridad jurídica en la contratación internacional Andalucía – Marruecos
- Un mapa de la financiación de proyectos empresariales transfronterizos Andalucía–Marruecos
- Un listado de preguntas frecuentes sobre licitaciones en Marruecos

Además de estos productos, se han diseñado otras herramientas para el asesoramiento empresarial que podrán ser utilizados por los técnicos de la Agencia IDEA en el marco de la iniciativa ReTSE más allá de la finalización del proyecto.

Grado de Impacto.

Mide el impacto sobre el objetivo general y en qué medida resuelve las necesidades detectadas.

Las necesidades detectadas consistían en que los empresarios andaluces y marroquíes, participantes en las distintas acciones organizadas por la Agencia IDEA en el marco de la iniciativa ReTSE, mostraban un profundo desconocimiento sobre la legislación y los procedimientos de la contratación pública en ambos territorios, sobre la legislación y la seguridad jurídica en el ámbito de la contratación privada y sobre la oferta de instrumentos financieros disponibles. Este desconocimiento suponía en muchas ocasiones una pérdida de oportunidades e, incluso, un freno al desarrollo de sus proyectos de cooperación empresarial transfronterizos.

El objetivo general consistente en prestar determinados servicios avanzados a las empresas además de realizar acciones de promoción de la cooperación tecnológica ha sido alcanzado con creces dado que se ha incrementado el conocimiento de las empresas sobre la legislación y los procedimientos de la contratación pública en ambos territorios, sobre la legislación y la seguridad jurídica en el ámbito de la contratación privada y sobre la oferta de instrumentos financieros disponibles y se han superado las acciones previstas de promoción de la cooperación tecnológica.

Ahora bien, como el objetivo final de facilitar la consecución de proyectos empresariales conjuntos en el espacio económico transfronterizo es un objetivo a largo plazo, no se ha podido determinar su grado de impacto.

7. ANEXO I: INDICADORES DEL PROYECTO

Nº	Indicadores de Realización	OBJETIVOS			ALCANCE		
		And.	Marr.	Total	And.	Marr.	Total
1	Nº de informes de diseño de los servicios avanzados para la dinamización empresarial transfronteriza			1	0	0	1
2	Nº de herramientas de identificación de oportunidades de cooperación transfronteriza en el sector servicios profesionales y a empresas			1	0	0	1
3	Nº de jornadas de difusión de los servicios avanzados para la dinamización empresarial transfronteriza	8		8	8	1	9
4	Nº de encuentros de promoción de la cooperación tecnológica y empresarial	3	3	6	3	5	8
5	Nº de jornadas de difusión de objetivos y resultados del proyecto.	2		2	7	1	8

Nº	Indicadores de Resultado	And.	Marr.	Total	And.	Marr.	Total
1	Nº de entidades del sistema de innovación de Andalucía y de Marruecos participantes en el desarrollo de las acciones.	4	4	8	19	4	23
2	Nº de entidades de promoción del desarrollo económico de Andalucía y de Marruecos, distintas a entidades del sistema de innovación, participantes en el desarrollo de las acciones.	2	2	4	7	24	31
3	Nº de empresas andaluzas y marroquíes participantes en las jornadas de difusión de los servicios avanzados para la dinamización empresarial transfronteriza	140	20	160	128	40	168
4	Nº de servicios avanzados para la dinamización empresarial transfronteriza prestados a empresas andaluzas y marroquíes	55	5	60	233	3	236
5	Nº de empresas andaluzas y marroquíes participantes en los encuentros de promoción de la cooperación tecnológica y empresarial	90	60	150	167	89	256
6	Nº de entidades andaluzas y marroquíes participantes en las jornadas de difusión de objetivos y resultados del Proyecto	75	25	100	86	13	99
Nº	Indicadores de Impacto	And.	Marr.	Total	And.	Marr.	Total
1	Nº de acuerdos de cooperación empresarial suscritos entre empresas andaluzas y marroquíes (*)			8	0	0	2

(*) Corresponde al número de acuerdos detectados durante la evaluación de la prestación de servicios y de las misiones de cooperación.

8. BIBLIOGRAFÍA

AFI CONSULTORES DE LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS Y AGENCIA DE INNOVACIÓN Y DESARROLLO DE ANDALUCÍA (2011): "Estudio de identificación de oportunidades de cooperación empresarial Andalucía - norte de Marruecos en el subsector de los servicios profesionales y a empresas".

AGENCIA DE INNOVACIÓN Y DESARROLLO DE ANDALUCÍA Y CONSEJO REGIONAL TÁNGER TETUÁN (2008): "Guía de Cooperación Empresarial Andalucía - Marruecos".

AGERON INTERNACIONAL Y AGENCIA DE INNOVACIÓN Y DESARROLLO DE ANDALUCÍA (2011): "Estudio Socioeconómico y de Identificación de Oportunidades de Cooperación Empresarial en la región del Oriental de Marruecos".

EUROCEI Y AGENCIA DE INNOVACIÓN Y DESARROLLO DE ANDALUCÍA (2011): "Sistema de cooperación transfronteriza: validación del sistema".