

**Administración tradicional**

Individualismo  
 Poca comunicación  
 Comunicación vertical desc.  
 Convencionalismo  
 Rigidez  
 Autoritarismo  
 No aprovechamiento integral del recurso humano  
 Controles externos  
 Motivaciones externas  
 Represión  
 Temas rutinarios  
 Estancamiento del hombre

**Administración creativa**

Apertura a la colectividad  
 Alta comunicación  
 Comunicación en todos los sentidos  
 Espontaneidad  
 Flexibilidad  
 Clima democrático  
 Aprovechamiento integral del recurso humano  
 Controles integrales  
 Motivaciones internas  
 Libertad de expresión  
 Búsqueda, experimentación  
 Crecimiento personal

No se trata de ubicar un estilo bueno o malo, no hay una fórmula mágica, cada situación tiene su fisonomía única. El papel de los dirigentes no es subrayar constantemente las fallas e imperfecciones de su personal, sino apreciar los esfuerzos y estimular las potencialidades, o lo que favorecerá el desarrollo de la creatividad.

En el ambiente empresarial actual, no se puede depender de métodos comunes y corrientes para solucionar problemas y tomar decisiones; no podemos darnos el lujo de utilizar ideas pasadas de moda, procedimientos obsoletos y métodos anticuados, porque repercuten en el costo de la empresa y del país. En organizaciones exitosas la creatividad ha llegado a ser el centro de atención, ya no se restringe a la investigación solamente, juega un importante papel en la manera de pensar, en la solución de los problemas y en la toma de decisiones; debe ser utilizada en gerencia, planeación, publicidad, manejo de personal, etc. Su aplicación redundará no solo en el beneficio personal sino en el de una sociedad que cada vez está evolucionado y exigiendo más al individuo.

Hay un doble desafío para la Universidad y el estudiante: La Universidad implementando una metodología que contribuya al desarrollo de esa creativi-

dad, al pensamiento divergente; y para el estudiante desmitificando lo lógico y venciendo las barreras de la creatividad, concientizándose de que todos somos creativos. El permitir desarrollar y practicarla va a beneficiarlo no sólo como individuo sino como integrante de una comunidad y una sociedad que puede beneficiarse de ella.

Lo anterior es sólo un mínimo aporte para despertar inquietudes sobre un nuevo tema que cada día se requiere más a nivel empresarial.

**BIBLIOGRAFIA**

1. AZNAR, G. *Creatividad en la empresa*. Ed. Oikos-tao. Barcelona, 1974.
2. BITTEL, C. *Lo que todo supervisor debe saber*. Ed. Mac Graw Hill. México, 1979.
3. DICHTER, E. *Iniciativa y Creatividad del Gerente Contemporáneo*. Ed. Diana. México, 1979.
4. DRUCKER, P. *La innovación y el empresario innovador: La práctica y los principios*. Ed. Sudamericana. 1985.
5. PAPALIA D. Y WENDKOS. *Psicología*. Ed. Mac Graw Hill. México, 1987.
6. RODRIGUEZ, M. *Manual de la creatividad*. Ed. Trillas. México, 1985.
7. *Psicología de la Creatividad*. Ed. Pax. México, 1985.

## El Fondo de Garantías como instrumento de fomento de la pequeña empresa

Eckar Oerhing

Fundes - Suiza

Quiero dividir la ponencia en dos partes. En la primera brevemente me gustaría presentarles qué es FUNDES Suiza, por qué motivo fue creada y qué objetivos persigue; después haré una presentación técnica de nuestra experiencia con el instrumento del fondo de garantías dentro de los programas de fomento de la pequeña empresa.

FUNDES Suiza es una iniciativa de la empresa privada suiza con vínculos en América Latina. Son casi todas empresas grandes que ya desde hace cinco o seis décadas tienen inversiones o relaciones comerciales con éste su continente, y son las empresas de la química, los bancos, las empresas de la construcción de maquinaria, de alimentos, todo lo que tiene nombre en este pequeño país y allí tomamos la decisión. Hace cinco años que contribuimos con algo a la solución de la crisis que todo su continente atraviesa y que empezó al inicio de la década de los 80. Pensaron hacerlo a través de un programa de fomento a favor de la pequeña empresa, porque todas ellas son grandes, y para ellas lo más lógico fue, en vez de apoyar un programa social, apoyar a un estrato de empresas lo que para ellas es tan importante que en Suiza se lo considera

como fundamento o garantía de la existencia de la economía social de mercado.

Existe la convicción de que la mediana y la gran empresa a mediano y largo plazo pueden existir únicamente cuando en la economía existe un muy amplio fundamento de micro y pequeñas empresas. En este sentido la contribución es figurativa, no es altruista ni filantrópica; contribuir a este fomento en América Latina es un aporte modesto, y con ciertos principios voy a explicar ahora los motivos principales que persiguen estas empresas en Suiza, que son los mismos que persiguen en América Latina. En este sentido hay identidad en objetivos y motivos de las empresas, y el primero es contribuir al desarrollo que se caracteriza por un capitalismo democrático y pluralista, es decir, donde todo el mundo tiene oportunidad de existir, donde todo el mundo tiene oportunidad de crear su empresa, donde no hay discriminación. En ese sentido, en la situación actual de Colombia hay un alto grado de apertura interna y externa.

El segundo principio es que se trate de una economía social de mercado cuyo elemento básico sea la competen-

cia; la competencia es el elemento que justifica todo el sistema de la economía social de mercado.

El tercer principio es la justicia social, es decir, que los económicamente fuertes se preocupen por los menos fuertes y los menos favorecidos. El último punto crea un ambiente sano, una ecología equilibrada; esto en Europa es un problema creciente, en EE.UU. también, y creo que ya es un problema en América Latina; todavía no han logrado el mismo grado de concientización, pero hace poco los problemas aquí, como allí en las grandes ciudades ya los tenemos. Entonces cualquier programa de cooperación con las empresas que se quieren crear considera como objetivos estos cuatro. Se puede decir en términos generales que es una ideología empresarial liberal, humanista, no patrialista, y con el objetivo de dar oportunidades a todos los miembros de la sociedad, de realizarse según su propio gusto, es decir, reducir la influencia de la empresa poderosa.

Si esos principios deben ser concretados para un programa de cooperación técnica, se pueden derivar una serie de principios, y éstos son los siguientes:

La iniciativa y la responsabilidad de esos programas deben ser del sector privado, de la iniciativa privada; creemos que el Estado es la tercera solución. Hasta ahora no hay ningún ejemplo donde el Estado haya desarrollado la empresa privada. El fomento empresarial no patrialista, debe aplicar el principio de la autoayuda para luego buscar la ayuda externa, lo cual es muy difícil de aplicar en los programas de fomento, porque la larga tradición es regalar, donar, y no impulsar la iniciativa propia.

El siguiente principio es que debe ser un programa a largo plazo; nunca se debe pensar en programas del ciclo normal internacional, que es entre cinco y siete años. Estos programas necesitan mucho tiempo, para arrancar y justificarse dentro del contexto nacional, y deben tener una perspectiva muy larga, tan larga que en estos momentos no se ve su

terminación. Muy importante para nosotros es la auténtica voluntad nacional, que indica que el patrocinio debe ser en primera instancia nacional y no extranjero. En ese sentido confirmo algo que Rodrigo Varela dijo en su ponencia inaugural, que si el problema es nacional la solución debe ser nacional; nosotros insistimos en realizar nuestro apoyo únicamente donde hay iniciativa en el país y donde hay empresarios que se responsabilizan de programas de fomento, a ellos apoyamos con asistencia técnica, con fondos, etc, pero no lo entendemos como un socio minoritario, como en una empresa multinacional que tiene su sucursal nacional con capital nacional.

Queremos aplicar en los programas de fomento la conocida eficiencia de la empresa privada. Se debe exigir el mismo tipo de cumplimiento de objetivos como en el caso de la empresa privada actuando en un mercado competitivo. De este principio se deriva el otro, que es que la calidad es más importante que la cantidad, y aquellos que trabajan en programas de fomento saben muy bien que esto no es fácil. Normalmente la perspectiva de la gente es hacia la cantidad descuidando la calidad, y muchas veces después de pocos años de existencia desaparecen por una serie de razones. En los mismos programas se aplican las reglas formales de monitoría y evaluación, es decir, hay que fijar en un plan de trabajo anual los objetivos y las metas cuantitativas y cualitativas; se supervisa su ejecución y se compara siempre lo planeado con lo ejecutado.

Bien importante nos parece que el grupo meta está bien definido; en nuestro caso es más bien lo que llamamos la pequeña empresa y no la microempresa. En Colombia existe una definición muy amplia para eso, pero FUNDES prefiere como grupo meta aquellas empresas que den empleo por lo menos a cinco personas, mejor a partir de diez hasta treinta o cuarenta; creemos que allí existe un fuerte potencial de crecimiento y un fuerte potencial de producción de valor agregado, mientras en la

muy pequeña, mini o microempresa muchas son de subsistencia y necesitan otros instrumentos y otra mentalidad de fomento. Los principales instrumentos de fomento son siempre los mismos: consultoría, capacitación y financiamiento. En nuestro caso no es financiamiento directo, sino un fondo de garantías cuyo funcionamiento voy a explicar más tarde.

Trabajamos en tres niveles. Al nivel macro, que son las condiciones del entorno, las condiciones políticas, sociales e institucionales, somos activos con los programas de fomento en varios países, investigando aquellas condiciones que generalmente frenan y no favorecen el desarrollo y la dinámica de la pequeña empresa. Entre esos seis países donde hacemos ahora el estudio se encuentra Colombia. El nivel meso, es el nivel de las instituciones de fomento donde FUNDAEMPRESA Cali, FUNDES Colombia, Fundación Carvajal y muchos más programas se encuentran, y ahí nuestro campo de actividad es optimizar la capacidad técnica de esas instituciones y además mejorar siempre el instrumental técnico.

El último nivel es el nivel micro, el universo de la pequeña empresa, donde en primera instancia están activas las fundaciones locales en los distintos países donde estamos activos. FUNDES Suiza más bien trabaja al nivel macro y al nivel meso. Hasta aquí mi breve introducción a lo que es FUNDES Suiza, qué son sus motivos y sus principios. Quiero subrayar que queremos dar cierto cambio a la imagen de la cooperación técnica y financiera internacional en el sentido de asignar una clara responsabilidad a las instituciones nacionales, que en nuestro caso es la empresa nacional donde está el sector privado. Las empresas nacionales no crean la necesidad de dirigir programas de fomento, nosotros no lo hacemos tampoco; únicamente donde existe iniciativa fuerte y voluntad de aceptar la responsabilidad de la dirección de esas instituciones, es donde apoyamos al máximo grado posible.

Bien, alguien lo dijo hoy en otra conferencia, que normalmente la pequeña empresa o la microempresa cuando nace, nace con fondos propios, con fondos familiares pero no con un fondo ajeno de un banco. Es correcto, tenemos la misma experiencia; sin embargo, aquellas empresas dinámicas que van a crecer después de cierto período de acumulación de experiencias y estabilidad necesitan capital ajeno. El grado de autofinanciamiento tiene límites, más que todo en el caso de los recursos familiares. Se necesita el crédito de los bancos. En la realidad sabemos que estas empresas en su primer intento se acercan a los bancos y encuentran las puertas cerradas; normalmente la banca comercial, la banca privada comercial no presta a la micro o pequeña empresa, porque en primera instancia dicen que los costos son muy altos, los costos de la recopilación de información sobre el mismo proyecto, sobre personas, es costoso; la administración del mismo crédito es costosa porque el banco siempre lo calcula en costos unitarios, es decir, por dólar o por peso prestado, y así el porcentaje para los pequeños empresarios es más alto que en créditos grandes. Además dicen que es un alto riesgo: la mortalidad de la pequeña empresa es alta y más aún cuando se trata de empresas jóvenes, lo cual puede ser cierto, aunque precisamente aquí en Colombia por el programa de FUNDAEMPRESA Cali hay experiencias contrarias. Pero la banca piensa así como lo estoy refiriendo.

En muchos países existe un complicado sistema para declaración de bienes, y muy costoso además; los bancos por eso tampoco quieren entrar en este mercado, hay inseguridad y un lento sistema judicial que dificulta la evacuación de una demanda judicial. Muchos países adolecen de un registro mercantil efectivo, es decir, cuando uno quiere desaparecer, desaparece, vende sus bienes y se va sin que ningún banco pueda localizar al propietario.

Otro punto es que muchas veces faltan las garantías reales que sirven al

banco como una seguridad real, y además los bancos siempre reclaman que en esta clase de empresas hay una baja moral de pago. Bien, ahí también tengo una opinión bien distinta, pero repito, es la opinión de los bancos.

Ahora tengo un par de argumentos que son menos concretos pero también siempre los observo en la banca comercial latinoamericana: la mentalidad de los banqueros es muy conservadora, no quieren cambiar su clientela. Muchas veces los bancos son empresas de un grupo de empresas, de un grupo de empresarios que en primera instancia financian las empresas del mismo grupo, captan recursos del público por medio del banco y lo prestan a sus propias empresas. Muchas veces la organización de los bancos no es adecuada para manejar pequeños préstamos, el personal no está motivado a prestar a esta clientela modesta, que no genera ningún prestigio al oficial de crédito.

Un argumento neutral que para mí es muy importante es que en muchos países falta liquidez, hay escasez de capital en los bancos, en el sistema financiero. Eso es normal en economías jóvenes, en economías crecientes; la baja tasa de ahorro es una de las causas, la cumbre de capital es otra, y yo no veo la cosa tan mal, porque tiene su justificación: donde hay mucha inseguridad la gente prefiere mandar la plata a un lugar seguro, y esto influye distintas fuentes de fondos. Yo viví muchos años en América Central y mis ahorros poco se encontraban en el país. El último punto, ahorrar en moneda nacional siempre es riesgoso donde el sistema financiero no funciona como debería funcionar en una economía de mercado, es decir, la inflación amenaza el valor real del ahorro; la consecuencia de eso es que el pequeño empresario cuando necesita financiamiento ajeno va al prestatario, de quien recibe rápidamente un crédito pero únicamente a corto plazo y siempre a un precio muy alto, normalmente entre ocho y doce veces la tasa de mercado. La ventaja de conseguir el préstamo tiene un precio muy alto y muchas veces

la difícil ganancia de la inversión va al bolsillo del prestatario. Tenemos muchos ejemplos en nuestros programas de fomento, donde la empresa nunca salió del círculo vicioso de los altos costos del financiamiento.

Con esta argumentación, la banca establecida, la banca privada normalmente no presta a la pequeña empresa. Por supuesto, ya mucha gente buscó solución a esta problemática y además hay ejemplos, más que todo en Europa, ejemplos con fondos de garantía que existen en el centro de Europa desde hace siglos, y tienen una larga trayectoria las cámaras de artesanos donde como apoyo, como ejemplo de autoayuda, como apoyo entre ellos, crearon fondos que respaldaron créditos y las experiencias de estos artesanos también llegaron a los programas de cooperación internacional y en muchos países, en todos los continentes, existen muchos intentos de mejorar la situación por medio de fondos de garantía. Yo hasta ahora no conozco ningún caso positivo, es un poco triste decirlo, pero voy a explicar por qué.

Normalmente dejan de funcionar después de un par de años, porque son descapitalizados, por ejemplo, por la inflación o por una mala política de inversión financiera de los mismos fondos del fondo de garantía, pérdida en el programa mismo por pago de garantías perdidas y estas pérdidas, normalmente muy altas, tienen su justificación en una aprobación de la garantía muy poco profesional. Muchas veces impulsan programas con espíritu de fomento y contenido social, sin aplicar la técnica profesional para la aprobación de un crédito. Fundamentándose en la buena voluntad de la gente y en el noble objetivo de apoyar a la pequeña empresa, sin mayor preocupación otorgaron garantías cubriendo extensamente el riesgo (80, 90% y hasta 100%), de manera tal que los bancos que prestaron la plata se despreocuparon, descuidaron el seguimiento crediticio bancario, con la consecuencia de que la carga siempre fue absorbida por el fondo de garantías.

Muchos créditos se paralizaron sin llegar a ser utilizados, debido a reglamentos rígidos; simplemente se pusieron tantos obstáculos antes del otorgamiento de la garantía, que ningún banco la aceptó, porque los bancos en primera instancia lo que chequean es bajo qué circunstancias el fondo de garantías les pagará, y cuando, por ejemplo, uno exige que la banca vaya hasta el remate de la empresa, esto puede durar tanto tiempo que la banca dice: "esta garantía no me sirve, mejor no entro en ese negocio que considero como no económico". Muchas veces simplemente faltaron fondos. Del fondo de garantías los bancos exigen un respaldo real con fondos, y si no, no creen en la garantía. Existe el problema de la credibilidad, y tengo muchos ejemplos en los cuales la banca nacional no creía en la palabra del banco central, manejándose un fondo de garantías, por ejemplo, financiado por los EE.UU., y con razón. Yo conozco uno que cerró recientemente en Honduras y otro en Guatemala que casi nunca fue utilizado; la plata fue colocada, el banco central invirtió los fondos y se ganó los intereses, y luego, cuando quebraron muchas empresas con garantías y con créditos garantizados, los obstáculos jurídicos impidieron, a pesar de la voluntad del banco central, hacer efectivo el cobro de la garantía.

Estos factores para mí son los principales, porque hasta ahora los fondos de garantías fracasaron o no entraron en función; no fueron aprovechados. Analizando esto, FUNDES elaboró una serie de distintas reglas, de distintos principios, que son los siguientes:

En primera instancia tenemos que el fondo de garantías necesita una madre en el sector privado. Deben ser empresarios con nombre y reputación, responsables por el fondo de garantías; de tal manera que la Banca cree en ellos, porque sabe que esta gente tiene una mentalidad mercantil y paga cuando la garantía está perdida.

Se necesita la cooperación de los bancos, y que inclusive los bancos contribuyan al mismo fondo. Así, los bancos

entienden este instrumento como un tipo de seguro del crédito y no como una cobertura parcial del riesgo. La independencia sobre la decisión de cada caso debe recaer en los bancos, porque los bancos, por supuesto, tienen interés en que el fondo siempre asuma los riesgos y cubra el máximo porcentaje de un crédito: un principio vital. Para la mayoría de ustedes es común y corriente, pero no es siempre así; cualquier tipo de decisión debe fundamentarse en la viabilidad probada del proyecto. Ningún otro argumento: ni empleo, ni religión, ni sentido social humanitario; el único criterio que vale es que el proyecto sea viable. Creemos que no se deben crear grupos metas, porque son mundos distintos y un fondo de garantías debe especializarse en un estrato de empresas (en nuestro caso la pequeña empresa), donde la gente que toma la decisión sobre el otorgamiento de una garantía acumula experiencias.

De nuevo, las perspectivas de esos programas deben ser largas, el Fondo de Garantías necesita integrarse en un programa técnico. Es decir, el programa mismo debe disponer de más elementos que el programa de garantías, es indispensable conocer el caso no únicamente desde el punto de vista financiero. Todo el servicio pre-crédito y pos-crédito debe estar en manos de aquella gente que toma la decisión sobre las garantías, y en nuestro caso en Colombia lo delegamos a una institución que tiene el espíritu de aprobar únicamente empresas viables, ya que asume un riesgo con el crédito otorgado.

Nosotros no suprimimos el riesgo del banco, sino que otorgamos una garantía subsidiaria, es decir, una garantía sobre el saldo insoluto. Después de haber cobrado todo lo que en el préstamo se entregó como garantía o como co-deudor o como fiador, sobre la pérdida definitiva el fondo de garantías paga un porcentaje. Entonces se divide la pérdida entre el fondo de garantías y el banco. Si pierden, pierden ambos.

Bajo estas circunstancias creemos que el fondo de garantías puede funcio-



nar. De tal manera somos socios del pequeño empresario que recibe su crédito y lo aprovecha, ojalá económicamente y con éxito; somos el socio del pequeño empresario en esta característica de haber facilitado el crédito, pero además somos el socio del banco con el cual compartimos una serie de cosas: por ejemplo, compartimos los costos de recopilación de información, bajamos el riesgo y, creo yo, abrimos a los bancos un campo nuevo, un mercado nuevo: la pequeña empresa, donde hasta ahora no habian entrado. Compartimos con los bancos los costos, el riesgo y la liquidez, porque el mismo fondo de garantías debe invertir sus fondos en aquellos bancos que colaboran, que cooperan en el programa de fomento; de tal manera se apoya a aquellos bancos con liquidez, sin embargo siempre en una forma legalmente independiente. No se refinancia un crédito directamente sino que se compra un CDT del banco que tiene el mismo plazo del crédito o un grupo de crédito del banco, de tal manera que pueda contar con liquidez durante la vida del crédito sin depender de los depósitos normalmente adquiridos en el mercado.

Quiero explicarles brevemente cuál es la característica, para mi indispensable, de una garantía en la garantía que llamamos garantía subsidiaria. En este gráfico aquí tenemos el monto de crédito y el monto de la garantía, que en el ejemplo son 12.000, igual al 100%. La garantía subsidiaria siempre se caracteriza por un porcentaje que en nuestro caso nunca es mayor que el 50%. Al inicio de la vida del crédito éste cubre la mitad, 50% igual a 6.000. Cuando el prestatario reembolsa por sus cuotas mensuales al crédito, esto baja el saldo vigente del crédito y baja también la garantía, porque siempre se mantiene el mismo porcentaje sobre el saldo vigente del crédito, de tal manera que al final

de la vida del crédito estamos ambos en cero, tanto el banco con su saldo vigente, como la garantía. Por ejemplo, si después de tres años un prestatario deja de pagar sin existir posibilidades de cobro, todo el saldo vigente del préstamo es 3.000; de esto el fondo de garantía cubre 1.500 y la otra mitad la cubre el banco.

Lo importante es que así banco y fondo de garantías siempre son socios y deben preocuparse de igual manera de la calidad del crédito y del desarrollo de la empresa, donde el programa de fomento juega el papel técnico en contacto diario con la empresa, algo que el banco nunca lleva a cabo; pero esta relación de compartir la pérdida y el beneficio siempre forma una sociedad muy constructiva.

En el caso de FUNDES los bancos aceptan únicamente esta oferta, porque parte de la iniciativa privada, y los mismos empresarios que se responsabilizan de la dirección, de la gestión del fondo de garantía o del programa de fomento son clientes de los bancos y presionan al banco para que entre. Tenemos muchos ejemplos donde los bancos rechazan iguales o mejores ofertas de instituciones internacionales, del Banco Mundial, del BID o de instituciones bilaterales. La presión que estas instituciones pueden crear no es suficiente para que el banco tome una decisión positiva. Este apoyo del sector privado nacional es de vital importancia no únicamente para convencer a los bancos, sino en el sentido de responsabilización para el desarrollo de los pequeños hermanos. Allá nuestra experiencia está mezclada, nuestra colaboración es condicionada, pero en la mayoría de los casos encontramos una minoría de empresarios nacionales que comparten esta opinión con nosotros y empiezan con un programa propio de fomento.

## PREGUNTAS Y RESPUESTAS

**P:** ¿Ustedes coadministrar, es decir, hay un representante de FUNDES que participa en la Junta Directiva del organismo de dirección del fondo?

**R:** No, de Suiza nunca. Un principio es que somos miembros de los socios, a veces también de la Junta Directiva, pero con muy poca participación en las reuniones. Delegamos todo eso al sector privado nacional y no empleamos personal técnico extranjero.

**P:** ¿En la aplicación de los fondos el mecanismo es diferente en las diferentes regiones, de manera que un pequeño empresario puede aspirar a ese crédito o realmente ustedes manejan todo un mecanismo ya predefinido de cómo debe ser el comportamiento para el otorgamiento?

**R:** Las condiciones que expliqué siempre son las mismas: 50% de garantía subsidiaria, y el principio de otorgar garantías únicamente a empresas económicamente viables o factibles. Pero dentro de este contexto hay modalidades nacionales. Por ejemplo, en Colombia con la colaboración de la familia de FUNDAEMPRESA y otro programa más tenemos sistemas distintos. Existe un fondo nacional de garantías con sede en Bogotá y una sola persona empleada, y por lo tanto con muy pocos costos de administración. Este fondo otorga las garantías automáticamente; es decir, cuando FUNDAEMPRESA Cali, por ejemplo, nos envía los documentos para justificación de la viabilidad, las garantías, la decisión formal del Comité de Crédito de la Institución, etc., así como algunas otras formalidades, al día siguiente se expide el certificado de garantía. Un automatismo, porque no tiene sentido revisar los casos, y nadie puede viajar e inspeccionar los proyectos revisados por la institución regional, ya que sería más costoso que el monto del crédito. Tenemos otros mecanismos de control mutuo que aplicamos para que exista

preocupación en la institución regional por la calidad de los casos, pero el manejo diario es automático.

**P:** Tuve la oportunidad de conocer un proyecto para montar un centro regional para América Latina de formación de consultores de pequeña empresa, ¿en qué está ese proyecto?

**R:** Eso es lo que aquí expliqué del nivel meso. Todavía no existe, está aprobado, va a empezar en enero del año entrante y se llama Programa de Formación para la Pequeña Empresa en Latinoamérica. Este programa es algo nuevo, también es privado y quiere promover la cooperación horizontal entre las instituciones de fomento. Por ejemplo, la experiencia y la técnica del programa FUNDAEMPRESA Cali es buena y vale ser distribuida. ¿Por qué buscar personas de afuera de su continente u otros programas que no disponen de esta experiencia? Lo mejor es que se conecte esta institución con otra que quiera montar un programa similar y se establezcan vínculos para la capacitación y la asistencia técnica. Esto normalmente no puede ser financiado por las mismas instituciones, y PROPEL subvenciona esta cooperación; no dona todo, subvenciona la cooperación, la planea, la coordina y la evalúa.

Debo decir que como estamos en Colombia no es lo común y corriente; normalmente tenemos fundaciones operativas, que se llaman FUNDES y directamente están encargadas de ejecutar un programa de fomento. Este es el caso de Guatemala, Panamá, Bolivia, Costa Rica, etc. En Colombia hemos encontrado la situación de que hay muchas fundaciones existentes que llevan a cabo una buena labor; entonces, es mejor reforzarlas a ellas que empezar con una nueva que muchas veces es pequeña. Dentro de esta cooperación existe la posibilidad de apoyar la creación de una nueva iniciativa, ya sea en Colombia o en otro país.